



22
2017

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA PRACTICADA AL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE
DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JOSE SALVADOR OLVERA PEREYRA

ASESOR DE TESIS:

L.A.E. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

INDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
PARTE I. PROCESO ADMINISTRATIVO	2
Cap. I Planeación	4
Cap. II Organización	9
Cap. III Dirección	11
Cap. IV Control	16
PARTE II. AREAS FUNCIONALES	18
Cap. I Compras	19
Cap. II Recursos Humanos	23
Cap. III Finanzas	27
Cap. IV Mercadotecnia	31
Cap. V Ventas	33
Cap. VI Servicio al cliente o Relaciones Públicas	37
PARTE III. AUDITORIA ADMINISTRATIVA	40
Cap. I Clases, formas, tipos de auditoría, código de ética	41
Cap. II Definición y metodología de W. P. Leonard	45
Cap. III Definición y metodología de J. A. Fernández Arena	51
Cap. IV Definición y metodología de Rubio Ragazzoni	57
Cap. V Definición y metodología de Rodríguez Valencia	64
PARTE IV. CASO PRACTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	73
Cap. I Hipótesis	73

Cap. II	Definición del área a estudiar, obtención y organización de datos	74
Cap. III	Evaluación del área, conclusiones, sugerencias y recomendaciones	77
-	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	101
-	CONCLUSIONES	102
-	BIBLIOGRAFIA	103

INTRODUCCION

En la actualidad se ha escrito y hablado demasiado acerca de los cambios tanto económicos, políticos como sociales - que se han dado en los últimos años. Es indudable que el medio ambiente externo rige el funcionamiento de cualquier empresa productiva o de comercialización, lo que tiene como consecuencia una constante actualización en aspectos de organización, procedimientos y funciones. Pero vemos que para realizar esta serie de cambios es necesario basarnos en las ciencias o técnicas que nos van a dar la información útil para formarnos un criterio y poder tomar las decisiones necesarias para el buen funcionamiento de estas empresas.

La administración es la técnica que básicamente se usa para llevar a cabo las funciones diarias de una empresa, pero esta técnica se divide en diversos elementos, siendo uno de ellos la auditoría administrativa.

El presente estudio se refiere precisamente a la realización de una auditoría administrativa practicada al departamento de servicio al cliente, de una tienda departamental, el cual tiene por objetivo el de ayudar a establecer un diagnóstico de la situación actual y determinar alternativas de mejora en su funcionamiento, así como proponer soluciones a las problemáticas que sean detectadas en dicho estudio.

PARTE 1

PROCESO ADMINISTRATIVO

Para iniciar este tema considero necesario decir que proceso son una serie de fases de un fenómeno.

A continuación daré mi definición de Proceso Administrativo, que es la interrelación de una serie de fases, funciones o elementos, los cuales tienen como objetivo lograr un fin común.

Cuando hablamos de Proceso Administrativo sabemos que es muy difícil unificar un criterio con respecto a las etapas -- que debe contener dicho proceso. Ejemplificando, a continuación se presenta un cuadro con diferentes autores de la materia con su elección de elementos para conformar el Proceso Administrativo.

Henry Fayol

- a) Previsión.
- b) Organización.
- c) Comando Coordinación.
- d) Control.

George Terry

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Ejecución.
- d) Control.

Koontz/O'donell.

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Obtención de recursos.
- d) Dirección.
- e) Control.

A. Reyes Ponce.

- a) Previsión y Planeación.
- b) Organización.
- c) Integración.
- d) Dirección.
- e) Control.

L. Sisck y Verdlick.

- a) Planeación.
- b) Organización.

Fernández Arena.

- a) Planeación.
- b) Implementación.

- c) Liderazgo.
- d) Control.

c) Control.

Guzmán Valdivia.

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Integración.
- d) Dirección y Ejecución.
- e) Control.

Laris Casillas.

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Integración.
- d) Dirección.
- e) Control.

A mi forma de ver, considero que el proceso administrativo debe constar de cuatro etapas que son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

CAPITULO I

PLANEACION

Vemos que la definición de plan, es el de intento de un proyecto, análisis de un trabajo para cierto tiempo, conjunto de disposiciones para la ejecución de un esbozo.

De aquí que la planeación sea la etapa en donde se decide lo que vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer.

Para esto tenemos que seguir una serie de pasos elementales, y así llevar a cabo la planeación.

I. Objetivos.

Un objetivo es el resultado que se espera alcanzar a futuro. Los objetivos pueden clasificarse por su temporalidad en objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por sus características, en generales, particulares y específicos.

Dentro de esta etapa de planeación es importante determinar los objetivos, ya que van a responder a una serie de interrogantes que básicamente comprenden en buena medida dicha etapa.

- a) ¿Qué se pretende lograr?
- b) ¿Para qué?
- c) ¿Quién?
- d) ¿Cómo?
- e) ¿Cuándo?
- f) ¿Dónde?

Con estas interrogantes, podemos definir fácilmente los-

objetivos que nos guiarán dentro de la etapa de planeación y también dentro de los demás elementos del proceso administrativo.

II. Políticas.

Agustín Reyes Ponce, afirma que las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto -- orientar la acción.

De tal forma se puede asegurar que las políticas sirven de guía para realizar actividades. Al hablar de políticas tenemos que aclarar que aunque son lineamientos, el criterio es esencial al momento de poner en práctica dichas políticas, ya que una política puede ser flexible.

Existen diferentes tipos de políticas que podemos clasificar en particulares, generales, internas y externas.

a) Particulares.

Son las políticas que se formulan para el funcionamiento-- de los departamentos en específico como por ejemplo: tenemos que la compañía "X" en su departamento de compras tendrá que hacer una cotización mínima de tres compradores, - para determinar los insumos que se adquieran para la producción.

b) Generales.

Las políticas que caen en este punto son las que afectan a la compañía en general sin importar el departamento de que se trate. Todo el personal de la empresa tendrá como horario de entrada las 8:00 A.M.

c) Internas.

Como su nombre lo indica, las políticas de esta clasificación son las que se dan únicamente en la empresa, las que no tienen mayor validez en otra empresa u organización.

d) Externas.

Estas políticas deben ser tomadas en cuenta forzosamente -- ya que por lo general son dadas por organismos gubernamentales o por la cámara propia del giro de dicha empresa. -- En cierto modo estas políticas nos afectan más que las anteriores ya que nos debemos de adaptar a éstas y no adaptarlas nosotros a nuestra conveniencia, como es el caso de las anteriores.

Siempre debemos cuidar la forma en que estas políticas sean dadas a conocer, ya que se puede prestar a una mala interpretación por parte del personal. Lo ideal es que esta información sea dada tanto escrita como oral para su mejor entendimiento. Aparte de esto, las políticas siempre deben estar por escrito en los manuales de la empresa.

III. Procedimientos.

Para Koontz/O'donell, los procedimientos son planes en tanto se establece un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una secuencia cronológica de acciones requeridas.

Basándonos en que los procedimientos son guías de acción que detallan en forma exacta ciertas actividades que deben -- cumplirse, tenemos que un procedimiento, es de los elementos fundamentales dentro de la etapa de planeación. Ya que siem-

pre va a ser necesaria una pauta para la realización de ciertos trabajos. Esto se define más claramente en los manuales de procedimientos, su propósito es el de plasmar paso a paso alguna actividad que se haga en algún puesto de la empresa para mayor entendimiento de la misma.

Una de las ventajas de elaborar procedimientos para las actividades es que no se está a expensas de una sola persona, para realizar algún trabajo, pues si falta dicha persona, en el manual está descrita la forma en que se realiza esta actividad.

IV. Reglas.

Las reglas son normas usadas para situaciones específicas, en las cuales no puede haber un cambio de las mismas ya que si las transgredimos cambiamos normas por políticas. - El hecho de que existan las reglas es para que se cumplan y así mantener un control sobre la compañía, si no hubiera estas reglas cada quien haría lo que quisiera y nos enfrentaríamos a una anarquía.

V. Programas.

Un programa se define como un plan elaborado que se tendrá que ejecutar en un tiempo determinado.

Para hacer un programa se requiere de la coordinación de elementos como lo son: reglas, objetivos, políticas, tiempo, procedimientos.

La conjugación del tiempo con la coordinación de los elementos mencionados anteriormente es vital para poder obtener-

buenos resultados en los programas. Estos nos llevan a reconocer la llamada teoría de sistemas en la cual advertimos una interrelación entre un grupo de subsistemas, lo que da como resultado un sistema en general, esto es fundamental para poder concientizar sobre cada uno de los elementos y ver cómo pueden afectar el resultado final de un plan o programa.

También es importante mencionar que es difícil que un programa se haga independiente de otro, ya que en la mayoría de los casos un programa apoya a otro tal vez de mayor magnitud o importancia.

Con los objetivos, los programas se pueden clasificar -- por su temporalidad, pudiéndose hacer a corto o largo plazo, menor de un año y mayor de un año respectivamente. Esto es importante mencionarlo ya que la temporalidad influye determinantemente en lo que se pretenda realizar y los resultados -- que se obtengan.

VI. Presupuestos.

El C.P. y L.A.E. Cristóbal del Rlo González conceptúa al presupuesto como herramienta de la administración, de la siguiente forma: la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado.

Los presupuestos tienen por objeto el anticipar una serie de gastos que se van a efectuar en un periodo determinado, pero no es únicamente el de determinar una cantidad monetaria -- ya que también son usados para obtener cifras no monetarias -- como es el presupuesto de producción u horas máquina.

CAPITULO II

ORGANIZACION

La organización corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, en la cual se da una integración de recursos tomando en cuenta los niveles de autoridad y responsabilidad con el fin de lograr la obtención de objetivos.

Una organización funciona estableciendo qué es lo que se debe hacer, para esto nos podemos apoyar en documentos tales como descriptivos de puestos, manuales de organización, manuales de procedimientos, etc.

Las descripciones de puestos no son más que análisis detallados de cada uno de los puestos. De los cuales se hace un detalle genérico y otro específico, delimitando al máximo funciones, tiempos, condiciones de trabajo, habilidad, esfuerzo.

Los manuales más que nada corresponden a la descripción de políticas, normas. En el caso de los manuales de procedimientos se describe cada una de las funciones propias de cada uno de los puestos, y el manual de organización se refiere a una descripción de cada uno de los departamentos de la empresa. Anexos a éstos se encuentran los organigramas que consisten en representar gráficamente la estructura de algún departamento en específico o de la empresa en general, éstos generalmente se encuentran en forma horizontal.

Dentro de esta etapa existen algunos principios, de los más importantes son el principio de autoridad, responsabilidad y el principio de unidad de mando.

El primero se refiere al equilibrio que debe existir en-

tre una responsabilidad implícita en un puesto y el grado de autoridad que se dé para poder llevar a cabo de la mejor forma posible el trabajo asignado.

Cuando se da responsabilidad y no se da autoridad es difícil poder hacer bien el trabajo y por más que se quiera cumplir siempre faltará el punto decisivo que es el que respalda a la responsabilidad conferida.

Un punto también importante de este principio es el de delegar autoridad y compartir la responsabilidad.

Por último, dentro de este principio se debe de establecer el grado de responsabilidad que conlleva el puesto y obviamente también su autoridad.

Principio de la Unidad de Mando.

Este básicamente se refiere a que no deben de existir -- dos jefes para un mismo subordinado, ya que esto, ocasiona se veros problemas tanto de coordinación como de comunicación, - llegando a un punto tal, que al realizar las actividades no - se podrán hacer bien porque se incurriría en desacuerdo tanto de un jefe como de otro.

CAPITULO III

DIRECCION

La tercera etapa correspondiente al Proceso Administrativo es la dirección, vemos que aquí nos encontramos con los medios para que se efectúen las actividades previamente establecidas dentro de la planeación y la organización. Los medios en los que nos basamos son la motivación, liderazgo, comunicación, delegación de autoridad y mando.

1. Motivación.

Según el Dr. Fernando Arias Galicia puede decirse que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación se debe entender no como el logro de un fin de trabajo, sino como el logro de un objetivo organizacional y personal del trabajador. Esto es muy importante ya que para que un trabajador pueda realizar bien su trabajo necesariamente deben de estar ligados sus objetivos personales como los organizacionales, de no ser así no se conseguirá el desarrollo deseado dentro del trabajo.

Es elemental mencionar también que los motivadores son fundamentales para que se realice un buen trabajo. Se puede ofrecer dinero y sin embargo los empleados pueden preferir un diploma o un título especial, hay que determinar perfectamente qué tipo de motivador es el que se va a usar con cada empleado o grupo de empleados.

Algo que va íntimamente ligado con la motivación son las

necesidades. El satisfacer necesidades es lo primordial para todas las personas, pero no todos tienen las mismas necesidades, algunas personas pueden tener necesidades económicas, -- otras de realización personal. Esto influye para saber qué motivación se le va a dar a los empleados.

Existen diversas teorías sobre la satisfacción de necesidades. Estudios realizados en México han dado resultados diferentes a teorías como la de Maslow, Mc. Clelland, etc., -- siempre hay que tomar en cuenta la diferencia de ideologías -- entre uno y otro país para efecto de aplicación de este tipo de teorías.

II. Liderazgo.

Podemos definir al liderazgo como la acción de encausar y dirigir a un grupo para llevar a cabo objetivos comunes.

Al hablar de liderazgo podemos hacer una separación y -- clasificar a los líderes de dos formas, los primeros son los que nacen con las habilidades suficientes para ser líderes y -- los que aprenden y/o adquieren esas habilidades.

Según Koontz/O'donnell, existen tres tipos de liderazgo -- con base en el uso de la autoridad. El primero que es el llamado líder "Autocrático", el cual da órdenes de manera impositiva sin consultar nada con sus subordinados. El segundo que es el líder "Democrático" o "Participativo", quien consulta -- con sus subordinados las situaciones para tomar las decisiones correspondientes, y el tercero que por lo regular utiliza muy poco su poder dando demasiada libertad a sus empleados o -- subordinados.

No se puede definir qué tipo de liderazgo es mejor o --

peor, ya que depende por una parte de la forma de ser de los subordinados y de la situación que impere en ese momento.

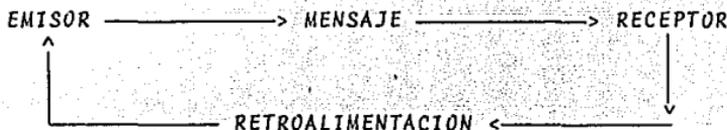
El líder se puede dar dentro de la organización de dos formas, una es de manera formal y la otra de manera informal. El supervisor siempre tendrá que detectar dentro de su grupo de subordinados quién es el líder informal, para saber cómo va a actuar ya que puede tener serios problemas si no sabe dirigirlo.

III. Comunicación.

Hay elementos que son vitales para que se dé un buen funcionamiento dentro de la empresa, uno de ellos elementos lo constituye la comunicación. Chester I. Barnard, contempla a la comunicación como el medio de enlazar a las personas en una organización con el propósito de lograr un fin común.

La comunicación es básica para que exista entendimiento y conocimiento de las funciones, procesos y relaciones dentro y fuera de la organización.

Existe un esquema muy representativo de lo que es la comunicación:



Aunado a estos elementos encontramos que debe de existir un canal para transmitir dicha información, entendiendo por canal un memorándum, teléfono, televisión, etc.

Existen dos formas en que se da la comunicación, la primera que es la forma verbal y la segunda que corresponde a la forma escrita. Esto es muy importante, porque sabemos que la mayoría de la información se proporciona verbalmente, y esto en ocasiones trae muchos problemas debido a que es factible - que se distorsione. La información por escrito debiera ser más efectiva porque es más difícil que se tergiverse y con la ventaja que todos los empleados reciben la misma información.

La retroalimentación es lo más importante dentro de este sistema de comunicación, debido a que con esto determinaremos que tan bien o mal se está entendiendo la información y que canal es más adecuado para dar a conocer dicha información.

Otro punto que no se puede dejar de mencionar es el tiempo en que se reciba o en que se emita la información, pues si llega tarde por muy buena que ésta sea no nos servirá y en -- cambio podríamos tener problemas.

Muchas veces se pueden recibir cantidades impresionantes de reportes, circulares, oficios los cuales no representan el haber obtenido una buena información, no importa la cantidad sino la calidad, incluso en alguna junta, si no se tratan problemas o temas importantes no se llegará a nada benéfico y -- únicamente se pierde el tiempo.

Como último punto, tenemos al de la veracidad de la información que se maneja dentro de la comunicación. Cuando -- existe la comunicación verbal y se transmite alguna información de una persona a otra vemos que se distorsiona, ocasionando problemas que no existirían si se hubiera pensado en -- dar la información de una manera escrita.

Todos los elementos que hemos visto y que se relacionan unos con otros son los que conforman el sistema de comunica--

ción, y es algo que los directivos o ejecutivos tienen que es
tudiar y practicar para que exista un mejor funcionamiento de
la empresa en general.

Con lo que respecta a la delegación de autoridad y mando,
tratado en la parte correspondiente a la organización, tenien
do como diferencia de que en la etapa de la organización esto
se da teóricamente y en la de dirección se ejecuta.

CAPITULO IV

CONTROL

Antes de definir lo que es el control, es importante mencionar que también esta parte del Proceso Administrativo requiere de una planeación y de un estudio minucioso para poder determinar qué es lo que queremos y de qué forma lo podemos obtener.

La etapa del control no es más que la revisión de los resultados obtenidos contra los esperados, y así realizar las correcciones a los sistemas para poder llegar a una excelencia dentro del trabajo.

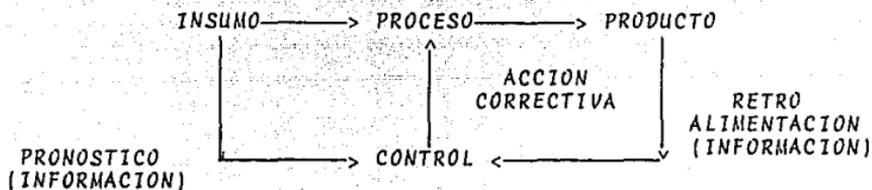
Podemos basar esta definición en dos elementos:

a) Establecer parámetros.

Con esto nos referimos a que en la etapa en que estamos planeando nuestros controles, debemos determinar bases ya sean cuantitativas o cualitativas para poder decir si está o no obteniendo buenos resultados. En otras palabras son los resultados esperados.

b) Realizar las correcciones necesarias.

Es importante que una vez que se tengan los resultados de la comparación, se tomen las medidas adecuadas para corregir las fallas dentro de los sistemas y así reducir al máximo las desviaciones que se tengan. En el libro de los sistemas de producción de G. Veldzquez Mastreta, nos muestra un esquema de un sistema de control.



Algunos autores han mencionado el principio de los controles dirigidos a futuro. Este se refiere a que en base a -
 fatos históricos nos anticipamos al establecimiento de nuevos
 controles o al mejoramiento de los actuales, esto debido a --
 que hay información que nos llega de tiempo atrás y que ya no
 es tan representativa como si se hubiera dado en el momento -
 oportuno.

Mientras exista una retroalimentación adecuada y buenas-
 decisiones en base a ésta, los controles utilizados darán bue
 nos resultados y será muy importante su papel dentro de cual-
 quier sistema donde sean empleados.

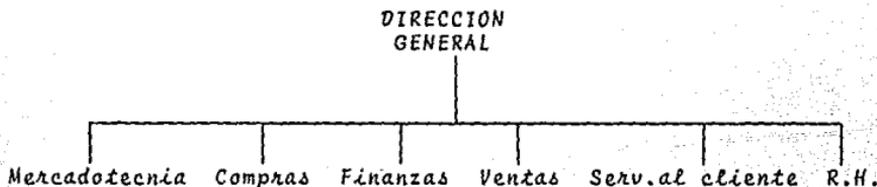
PARTE II

AREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales son, como su nombre lo indica, las grandes áreas en que dividimos a la empresa.

Por lo general se manejan siempre cinco áreas: mercadotecnia, producción, compras, recursos humanos y finanzas. Esto varía dependiendo del giro de la empresa ya que pueden aumentar o disminuir dichas áreas.

El hecho de mencionar y hablar de cada una de ellas es para establecer un punto de partida o un parámetro y empezar a delimitar el área de estudio a la que vamos a enfocarnos en las próximas partes de esta tesis. Para tal efecto hablaremos de las áreas funcionales que nos importan y que son: mercadotecnia, compras, recursos humanos, finanzas, ventas y servicio al cliente o relaciones públicas, representadas en un organigrama de la siguiente manera:



Todas estas áreas forman un sistema en el cual debe existir una gran interrelación porque se complementan las funciones de unas con otras.

Es importante decir que el proceso administrativo también se debe aplicar a cada una de las funciones y a las áreas en general.

CAPITULO I

COMPRAS

Es importante recalcar la importancia que tiene un departamento como el de compras dentro de organizaciones ya sea -- que se dediquen a la producción o a las ventas, esto por el hecho de los porcentajes tan altos que manejan dichos departamentos de los recursos monetarios. El mismo hecho de constituir a compras como una unidad aparte de las demás nos da a entender la necesidad de concentrar este trabajo en solamente algunas personas preparadas especialmente para esta función.

Existen organizaciones donde no se da mucha importancia al comprador, pero en otras estos son ejecutivos de alto nivel.

Nos menciona William A. Messner en su libro la gerencia de compras, que básicamente, el departamento de compras debe ser un centro de producción de utilidades, y que esto es igualmente válido para las organizaciones sin ánimo de lucro, excepto que en lugar de estar hablando de utilidades, nos referimos a reducir costos. Esto es algo elemental, pero muchos de los compradores no le dan ese enfoque. Claro que existen otros objetivos como comprar los artículos adecuados, necesarios, del menor costo posible, y que lleguen en el tiempo previsto al lugar adecuado. Todo esto va a traer implícito una serie de elementos que son:

a) Obtención de precios.

Siempre es importante el tener como mínimo tres cotizaciones de los artículos que se adquieren o que se vayan a adquirir. Esto es para poder cotejar unos con otros y dependiendo de algunos otros factores decidir cuál precio es el que nos conviene más.

b) Selección de proveedores.

Se debe ser imparcial para elegir al proveedor ya que éste debe convenir a los intereses de la compañía y no del comprador.

Es importante hacer hincapié que la decisión que tome el comprador sea siempre apoyada por sus superiores, ya que así se dará la confianza y autoridad al comprador para realizar sus funciones.

El hecho de haber elegido a un proveedor no implica el que el comprador ya no tenga ningún contacto con los demás proveedores de un mismo artículo.

c) Seguimiento de los pedidos.

Es difícil que el comprador pueda tener un seguimiento de todos los pedidos que levanta y máxime si la compañía es grande, pero en este caso los pedidos que tengan una importancia relevante sí deberán de llevar un seguimiento para evitar algún tipo de problema con dicho pedido. Esto derivará directamente en los controles que se deben de tener con los proveedores para poder evaluar si nos conviene trabajar con el mismo proveedor o si cambiamos a otro proveedor que nos ofrezca las mismas o mejores condiciones de compra que el proveedor inicial.

c) Selección y capacitación de personal.

Esta puede ser la parte medular para la obtención de buenos resultados. Siempre que exista desconocimiento de las funciones o procesos que se llevan a cabo en un departamento, se tendrán problemas por hacer mal las cosas. La capacitación que se imparta a la gente del departamento de compras es responsabilidad del mismo departamento, ya que ellos más que nadie conocen los aspectos en los que no está bien preparada su gente y en coordinación con el departamento de capacitación se fijarán programas y calendarios para impartir dicha capacitación.

Con lo que respecta a nuevas contrataciones, es indispensable que el departamento de compras realice parte de las entrevistas y también es necesario que aplique exámenes técnicos para determinar si el candidato cumple con los requisitos necesarios para su contratación.

e) Cuidado del inventario.

En conjunto con el departamento de producción o de ventas, el comprador es responsable directo de los niveles de inventario que se manejen y de la forma en que se van a desplazar, ya que un comprador que maneja inventarios muy altos y poca rotación no está lo suficientemente capacitado para ocupar dicho puesto.

Si se quiere obtener una utilidad es necesario el estar pendiente de qué artículos son los que se venden, con qué frecuencia, a qué precio, en qué zona, en qué cantidad.

Como últimos puntos vamos a ver dos funciones de un comprador que van ligadas con el medio ambiente externo que nos rodea y que es fundamental para poder realizar una compra en el extranjero y para determinar los cambios en cuanto a la mercancía o artículos a comprar.

Hablar de hacer una compra en el extranjero puede no representar tantos problemas para una compañía grande, ya que por lo regular tendrá su departamento de importaciones, quien se hace cargo de todos los trámites para poder realizar dicha compra, pero para las organizaciones pequeñas sí representa un mayor problema ya que generalmente los compradores son los que se encargan de realizar todos estos trámites, más aparte, de comprar mercancías o artículos. Esto, si no se planea de una forma adecuada, puede traer serios problemas, refiriéndonos a los costos con que va a ser traída la mercancía y que se tendrán que recuperar a costa de un precio de venta ya sea alto o bajo dependiendo que tan bien se hayan hecho las negociaciones.

El segundo punto y que también es sumamente importante - es el de verificar constantemente los cambios de costos, artículos, mercancía que se maneja en la competencia, precios de la competencia, escasez, etc. Ya nos hablamos referido a esto cuando hablamos sobre la obtención de precios. Siempre va a ser importante el no depender de un solo proveedor para adquirir nuestros artículos o materiales, ya que el encasillarnos con un solo proveedor traerla consecuencias muy graves -- que podrían repercutir en altos costos y mercancías obsoletas que no producirían ninguna utilidad.

CAPITULO II

RECURSOS HUMANOS

En una recopilación de diversos autores sobre el proceso administrativo y las áreas funcionales el Lic. en Administración Héctor Sánchez Rued, nos menciona que la función de esta área es conseguir el personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la empresa. El mantener al elemento humano trabajando con entusiasmo o interés en la empresa, requiere ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones.

Y vemos que para que se pueda dar esta función, el departamento de personal tiene que cumplir con los siguientes procesos o actividades.

a) Cubrir necesidades de empleo.

Debemos de ocupar las vacantes que se tengan con el personal más capacitado.

b) Reclutamiento y selección.

El reclutamiento consiste en traer a una serie de candidatos para ocupar un puesto que se encuentra vacante, teniendo como fuentes de reclutamiento las recomendaciones, bolsas de trabajo, universidades o utilizando medios como la televisión, radio, revistas, periódicos. Es importante -- siempre dar la oportunidad de cubrir estos puestos a la -- gente que ya está dentro de la empresa, y si no tenemos a los candidatos idóneos aquí, entonces sí acudir a los candidatos que vienen de fuera.

Con lo que respecta a la selección vemos que es un proceso donde se entrevista y se realizan exámenes de conocimientos técnicos, psicológicos al candidato para determinar si es apto o no para el puesto a ocupar.

Es muy importante que exista completa imparcialidad al momento de hacer la elección del futuro empleado, ya que si se es parcial, posiblemente no se realice una buena contratación, ocasionando problemas al área donde va a ser ubicado.

c) Inducción.

Es importante que el nuevo empleado conozca la historia de la compañía, sus políticas y sus principales actividades. -- Para tal efecto en muchas organizaciones son utilizados -- los llamados manuales de bienvenida, en los cuales los empleados encuentran este tipo de información. Aparte de esto se da un curso explicando las funciones que va a realizar el empleado ya sea por parte del mismo departamento de personal o del departamento en el cual será ubicado.

d) Capacitación.

Aparte de que es primordial, es una obligación por parte -- de la empresa dar capacitación y adiestramiento a todos -- sus empleados. Esto siempre va a ser benéfico tanto para la empresa como para los empleados, ya que con una buena -- capacitación se podrán desarrollar con mayor facilidad los potenciales de los empleados, debiéndose de obtener mejores resultados en la organización y siempre se tenderá a -- ascender con mayor facilidad.

e) Planeación de carreras.

Esta actividad se refiere a realizar una estructura o una -- guía de los empleados con respecto a su posición dentro de la empresa. Se tienen que tomar en cuenta aspectos tales -- como estudios, antigüedad, capacitación recibida, desenvolvimiento dentro de su círculo de trabajo o departamento. En base a calificaciones o evaluaciones de méritos se -- podrá determinar hasta qué puesto es posible que llegue al -- gún empleado o qué tanto desarrollo pueda tener este -- empleado.

f) Compensación y beneficios.

Por lo regular en la mayoría de las organizaciones se manejan incentivos tanto monetarios como en especie, adicionales al sueldo. Esto va muy ligado con la motivación que se da al personal que sirva para desarrollar mejor actitudes de los trabajadores. Existen dos tipos de estímulos para que se haga reaccionar a los empleados, el primero como ya lo mencionamos es la motivación y el segundo lo vemos a continuación.

g) Disciplina.

El departamento de personal es responsable en su mayoría de elaborar reglamentos internos de trabajo así como circulares en donde se establezcan elementos o formas de comportamiento que deben existir por parte del empleado.

Para que se pueda dar esto existen dos tipos de estímulos, el primero que se refiere a la motivación y el segundo que es el que se debe aplicar en menor proporción y que se refiere a propinar castigos y despidos, basándonos desde luego en la Ley Federal del Trabajo. Estas medidas son drásticas y se deberán de aplicar únicamente en que no se tenga otra opción.

h) Contratación individual y colectiva.

Dentro de las empresas existen dos tipos de empleados, los sindicalizados y los llamados de confianza. El contrato colectivo de trabajo es aplicable a los empleados que son sindicalizados y que obtienen ciertos beneficios por el simple hecho de serlo.

Las personas que son llamadas de confianza únicamente establecen un contrato legal con la organización sin que intervenga alguna otra como por ejemplo el sindicato.

i) Análisis de puestos.

Vemos que el análisis nos lleva a conocer las operaciones-

y funciones que corresponden a cada puesto, a determinar - la especificación del mismo mediante el grado de capacidad que se requiera para llevar a cabo estas operaciones y funciones.

Tomando como base el análisis de puestos podemos decir que la evaluación de los mismos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad requeridos en el mismo, en relación -- con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios.

j) Sueldos y salarios.

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de un trabajo personal y subordinado.

El sueldo se fija por mes, se paga por quincena o mensualmente y se aplica a niveles administrativos o de confianza.

El salario se paga por semana, se fija por día y se aplica a obreros.

CAPITULO III

FINANZAS

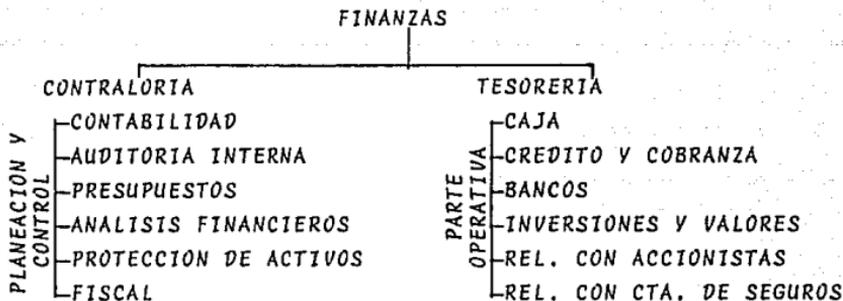
Se puede definir a la función de las finanzas como la obtención y aplicación óptima de los recursos económicos de una empresa.

INGRESOS —————> EMPRESA —————> EGRESOS

Antes de ver lo que es el departamento de finanzas determinaremos los objetivos más importantes de dicho departamento.

- a) Satisfacer de una manera oportuna y con las mejores condiciones posibles las necesidades financieras que se determinen en la empresa.
- b) Vigilar el adecuado manejo de los fondos obtenidos.
- c) Vigilar el cumplimiento de las obligaciones tanto fiscales como de crédito.
- d) Vigilar que se realice el pago por créditos concedidos.

El departamento de finanzas consta de una serie de "Subdepartamentos" de los que está integrado y entre los cuales - debe existir una interrelación. A continuación se mostrará - un esquema de cómo está conformado el departamento de finan- zas.



A pesar de la definición tan sencilla de la función de finanzas para llevar a cabo esto es necesario el tener una --planeación financiera a corto y largo plazo, teniendo siempre en cuenta el objetivo general de la empresa.

Lo mencionado anteriormente se llevará a cabo en base a estados financieros históricos, para poder determinar el saneamiento financiero de la empresa y el análisis financiero (horizontal, vertical o seccional).

Horizontal.- Para valorar tendencias de crecimiento o decrecimiento se hace una comparación, ejemplo: se compara el año de 88,89,90, con una base del 100%.

Vertical.- Se compara en un estado de resultados de ingresos contra los egresos, en un balance se compara el activo circulante contra el activo fijo, etc.

Seccional.- Comparación de un solo concepto a dos fechas diferentes en sentido horizontal.

La administración de Activos.

La administración de activos es importante ya que se oc

pa de revisar que la obtención de recursos hayan sido aplicados correctamente en los bienes que sean necesarios para la operación de la empresa.

La obtención de fondos.

Aquí se tiene que analizar qué tipo de financiamiento es el más adecuado teniendo en cuenta que el endeudamiento a corto plazo es el menos peligroso por ser autofinanciable en relación a sus ingresos mientras que a largo plazo son más peligrosos por los intereses.

Para la obtención de fondos se debe elaborar un plan que consiste en:

a) Necesidad de financiamiento.

El empresario o ejecutivo de finanzas debe determinar las necesidades financieras ya sea para la creación de un negocio, crecimiento y desarrollo de la misma, modernización y promoción.

b) Estados financieros de la empresa.

Para la elaboración de estados financieros tenemos que partir de los registros contables con los cuales obtendremos el estado de resultados, balance general, estado de origen y aplicación de recursos, con los que se podrá hacer un análisis financiero y así garantizar a los proveedores la devolución de su dinero o con los que se determina la situación actual de la empresa.

c) Riesgo en los negocios.

Aspecto que existe en los negocios y que en base a los antecedentes estadísticos podemos asignarle una probabilidad de falla. Algo ligado a esto es la incertidumbre, puesto-

que es el elemento desconocido del cual no se tienen antecedentes y por lo consiguiente no podemos asegurarle ninguna posibilidad, es totalmente desconocida.

d) Acudir con los prestadores de dinero.

Existen ciertamente varios lugares donde se puede conseguir, ejemplo de éstos son: las sociedades nacionales de crédito, las arrendadoras financieras, las uniones de crédito, la emisión de acciones, etc.

MERCADOTECNIA

La mercadotecnia para Phillip Kotler es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos, a través de un proceso de intercambio.

Para Laura Fisher es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de intercambios. Implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean, de una forma más eficiente que los competidores. El suministro de satisfactores dentro de un mercado es la clave de la rentabilidad de una empresa.

Vemos que para llegar al objetivo de las definiciones mencionadas anteriormente, la mercadotecnia tiene que cumplir una serie de funciones.

1) La investigación de mercados se refiere al acto de obtener y procesar una serie de datos para la toma de decisiones, desde luego desde el aspecto mercadológico.

El hecho de que tengamos información que nos sea útil va a representar el tomar buenas decisiones, conocer qué tipo de población es la idónea para vender algún bien o servicio, qué producto es el más óptimo para comercializar, qué características debe tener, etc.

Pero para poder obtener esto se deberá seguir una metodología en la elaboración de dichos estudios ya que son laboriosos y en ocasiones algo complejos.

2) Decisiones sobre el producto. Esto está muy ligado al punto anterior, ya que el conocer las necesidades, las caracte-

terísticas que debe tener el producto y cuál debe ser dicho producto es determinado por medio de una investigación de mercado.

- 3) *Distribución.* Lo que se busca dentro de la distribución es tener la mercancía en el lugar apropiado en el tiempo indicado, sin que existan problemas en el manejo de ésta. Para obtener esto la distribución se basa en un grupo de intermediarios que hacen llegar los productos a los consumidores finales.

- 4) *La promoción, venta y postventa.* Estos son elementos que por su naturaleza van ligados estrechamente con el departamento de ventas y al igual que la misma mercadotecnia son elementos muy importantes de apoyo y que sirven de base para tener buenos programas de ventas y más que nada buenos resultados.

CAPITULO V

VENTAS

Como toda compañía de servicios las ventas son el elemento primordial para que se pueda realizar la actividad económica de éstas.

Vemos que entre el departamento de mercadotecnia y el departamento de ventas existe una gran relación. Siempre existirán procesos que sean de interés mutuo.

Existen varios puntos trascendentales en el departamento como son:

- 1) Personal.
- 2) Estrategia promocional.
- 3) Tipos de estrategias de promoción de ventas.
- 4) Exhibidores.

Personal.

Este puede ser el punto primordial para que exista un buen número de ventas, siempre y cuando se sepa escoger al personal más capacitado para que conforme la fuerza de ventas.

Por lo regular la mayoría de las empresas piensan que el puesto de vendedor puede ser ocupado por cualquier persona. Este es uno de los errores más grandes que puedan cometer para escoger a nuestro personal de ventas, ya que deben ser todos unos profesionales y hacer las cosas bien. Para recalcar esto tomamos como ejemplo lo que nos menciona Laura Fisher, de algunos factores que se deben considerar en el desarrollo personal de un vendedor y son:

- a) Deseos de progresar.
- b) Efectiva administración de su tiempo.
- c) Una correcta explotación de sus cualidades y habilidades.
- d) Preocupación personal por incrementar día con día sus conocimientos.
- e) Experiencia.
- f) Carácter, firmeza y voluntad.

Un vendedor que no presente estos factores es difícil -- que tenga un buen desenvolvimiento dentro de su trabajo.

El tener un buen personal dentro de nuestra fuerza de -- ventas va a ser consecuencia de una buena selección, contratación e inducción de nuestros vendedores.

Estrategia promocional.

Tenemos que son cuatro los elementos más importantes dentro de la estrategia promocional.

a) Publicidad.

La publicidad tiene tres características esenciales; que -- es una forma pagada de comunicación, que es impersonal y -- se da mediante un medio masivo de comunicación. La publicidad se puede transmitir por radio, televisión, periódico, cine, folletos, etc.

b) La venta personal.

Esto se refiere a la labor que realiza cada uno de los vendedores para ofrecer cierto producto a los clientes. Mu-- chas veces se obtienen mejores resultados con este tipo de estrategia que el usar promociones o publicidad, ya que se está a la expectativa de los gustos y necesidades de los -- consumidores, en cambio usando los otros tipos de estrate-

gia es difícil el saber esas opiniones.

c) Envase.

Generalmente el envase también es usado para llamar la -- atención del consumidor e inducirlo a que compre determinado artículo. Los aspectos que se deben cuidar para la elaboración del envase son: indicativos del contenido del producto, características del producto, usos, etc.

d) Promoción de ventas.

Aparte de darnos a conocer los productos, se ofrecen elementos adicionales a los consumidores. Es importante aclara r que no necesariamente se hace para dar a conocer nuevos productos sino que también es para reafirmar el conocimiento de dichos productos.

Tipos de estrategias de promoción de ventas.

Estas son un apoyo excelente para que se pueda dar el objetivo principal del departamento de ventas que es el vender. Dentro de este tipo de estrategias vamos a tener los premios, cupones, ofertas, muestras, concursos, sorteos, etc.

Exhibidores.

Siempre se ha visto que si existe una buena exhibición-- incitará a los clientes a adquirir la mercancía que en ellos-- se presenta.

Los exhibidores deberán ser atractivos, contener las características principales del producto, dar información sobre el precio, etc.

El tener buenos exhibidores nos ahorrará el trabajo de -
realizar una labor de ventas, se podría decir que son vendedo
res "silenciosos".

Como exhibidores podemos entender los anuncios, las vi--
trinas o aparadores, los muebles tabulares, etc.

CAPITULO VI

SERVICIO AL CLIENTE

La mayoría de las organizaciones que están dentro de la rama de servicios, cuentan con un departamento de relaciones-públicas o de servicio al cliente, y para efecto de este estudio le denominaremos servicio al cliente.

Este tipo de departamentos son los encargados de resolver las dudas que pueda tener un cliente con respecto a compras hechas en la empresa.

Podemos hablar en general de los departamentos de servicio al cliente, pero considero más conveniente el hablar específicamente del departamento de servicio al cliente que será objeto de la auditoría administrativa y que veremos más adelante.

El departamento de servicio al cliente se conforma por una serie de áreas dedicadas a funciones específicas, de las cuales las principales se pueden enunciar como sigue:

- a) Atención de clientes en módulo.
- b) Consulta de saldos.
- c) Cargo demorado.
- d) Control de notas.
- e) Área encargada de récords de devolución.
- f) Quejas de cliente.
- g) Servicio rápido.
- h) Créditos nuevos.

Cada una de ellas cumple una función específica encaminada a resolver cualquier problema que se presente, sin embargo existe una relación entre cada una de ellas para llegar a este fin.

a) Atención a clientes en módulo.

Aquí es donde directamente llegan todos los clientes para que les sean resueltos sus problemas. Los casos que se -- pueden presentar son demasiados, pero los más frecuentes -- son acerca de cambios, devoluciones, cancelaciones, proble-- mas con sus estados de cuenta, servicios, promociones, re-- posición de tarjetas, etc.

b) Consulta de saldos.

Como su nombre lo dice, cuando los clientes tienen alguna-- duda con respecto a sus saldos van a este módulo para que-- se les proporcione la información necesaria.

c) Cargo demorado.

Es cuando hace una compra el cliente y ésta será cobrada -- hasta que reciba la mercancía.

d) Control de notas.

En este departamento se lleva el control de las notas tra-- mitadas diariamente y que se clasifican de acuerdo a las -- condiciones de entrega de mercancía.

e) Area encargada de RDD'S.

Uno de los puntos fundamentales en este departamento es la -- elaboración, organización y seguimiento de quejas del clien-- te. En las cuales se recopilan los datos del cliente que-- se necesitan para dar atención a su problema. Estas for-- mas se usan para canalizar una gran cantidad de situacio-- nes a las cuales se les debe dar una atención mediante los -- procedimientos adecuados.

g) Servicio rápido.

Aquí se llevan a cabo las actividades de venta de refaccio-- nes para aparatos eléctricos, y la reparación de los mis-- mos.

h) *Créditos nuevos.*

Estos se hacen en el departamento de crédito a través del departamento de servicio al cliente, en el cual se registran, controlan y envían las solicitudes de créditos nuevos.

PARTE III

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Como primer punto hablaremos sobre la necesidad de la auditoría administrativa dentro de las organizaciones.

Pienso que existe un problema muy grande al hablar de necesidad de la auditoría administrativa en nuestras organizaciones, y es porque un porcentaje alto de organizaciones no la acepta, en muchas ocasiones por el costo, y en otras porque no creen necesario ni útil un estudio de este tipo. Por consecuencia como administradores, es necesario concientizar a estas personas para que entiendan lo indispensable que se puede tornar este estudio.

Siempre veremos que existen dentro de las organizaciones problemas funcionales, operacionales, de personal, etc., que pueden ser solucionados antes de que éstos ocurran o en su defecto cuando ya hayan sucedido o estén sucediendo.

El mencionar los problemas que pueden existir y las soluciones que se pueden brindar con una auditoría administrativa, es hablar de un tema muy extenso, que al fin y al cabo -- cumpliría solamente una parte del objeto de esta tesis, por lo que nos enfocaremos directamente a lo que es la auditoría administrativa.

CAPITULO I

CLASES, FORMAS, TIPOS DE AUDITORIA, CODIGO DE ETICA

Para poder hablar de la auditoria administrativa, es necesario conocer las clases, formas y tipos de auditoria que existen, y en qué consiste cada una de ellas.

La auditoria administrativa.

Esta es realizada por profesionistas especializados y -- los elementos que estudian son:

- Toda la estructura vertical.
- Proceso administrativo.
- Evaluar los objetivos, políticas, planes.
- Ambiente de trabajo.
- Ambito interno y externo.
- Sistema integral de información.
- Informe, sugerencias y recomendaciones.

La auditoria financiera.

Es hecha por un profesionista (contador), estudiando los siguientes elementos:

- Evaluar los estados financieros.
- Registros contables.
- Ambito interno.
- Relación con el fisco.
- Se realiza en el área contable.
- Se revisan los principios contables.
- Informe y dictamen.

La auditoría operacional.

Es hecha por un profesionalista especializado y estudia:

- Nivel asignado horizontal.
- Excluye a la máxima autoridad.
- Evalúa las operaciones en base a los objetivos, planes, etc.
- Ambito interno.
- Informes, sugerencias y recomendaciones.
- Informes en sistemas y producción dictaminado.

Aparte existe la auditoría interna y la externa.

La auditoría interna la lleva a cabo el personal que se encuentra dentro de la nómina de la organización.

La auditoría externa es la que realizan compañías o personas ajenas a nuestra organización y se divide en particulares o privadas y federal o fiscal.

También vemos que hay dos formas de auditoría, la total o integral y la parcial. La primera se da cuando se analiza toda la organización y la segunda cuando se analiza un departamento.

Una vez clasificada hablaremos sobre las normas de ética que debe tener el auditor administrativo según el CONLA.

1er. Norma.- El Lic. en Administración es el profesionalista idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa, de entidades tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y sin ser especialista la experiencia práctica que requiera el servicio a prestar.

2a. Norma.- El Lic. en Administración está obligado a -- practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que impone el CONLA.

- Guardar el secreto profesional.
- Mantener una absoluta independencia de criterio.
- No usar información, material técnico o procedimientos aun- no publicados de otros colegas, sin obtener su conocimiento por escrito.
- No podrá ofrecer o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resul- tados de tales servicios.
- No garantizará ninguna cantidad específica por concepto de- reducción de costos o aumentos de utilidades.

3er. Norma.- La auditoría puede ser parcial o integral, - por lo que debe de tratarse por escrito, cuidando que se fije el alcance y la responsabilidad que asume con el servicio.

4a. Norma.- Cuando se detecte inseguridad en su cliente- respecto de lo que cree necesitar, debe proponer en primer lu- gar contrate un diagnóstico administrativo cuyo alcance y res- ponsabilidad quede definido por escrito.

5a. Norma.- Es responsabilidad profesional del auditor - planear su trabajo mediante uno o más programas que analicen- la metodología a aplicar.

6a. Norma.- Es responsabilidad profesional del auditor - realizar su trabajo con el máximo esfuerzo tanto personal co- mo en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de que difi- cultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobre- pasen los honorarios.

7a. Norma.- La auditoría es un examen de naturaleza cri-

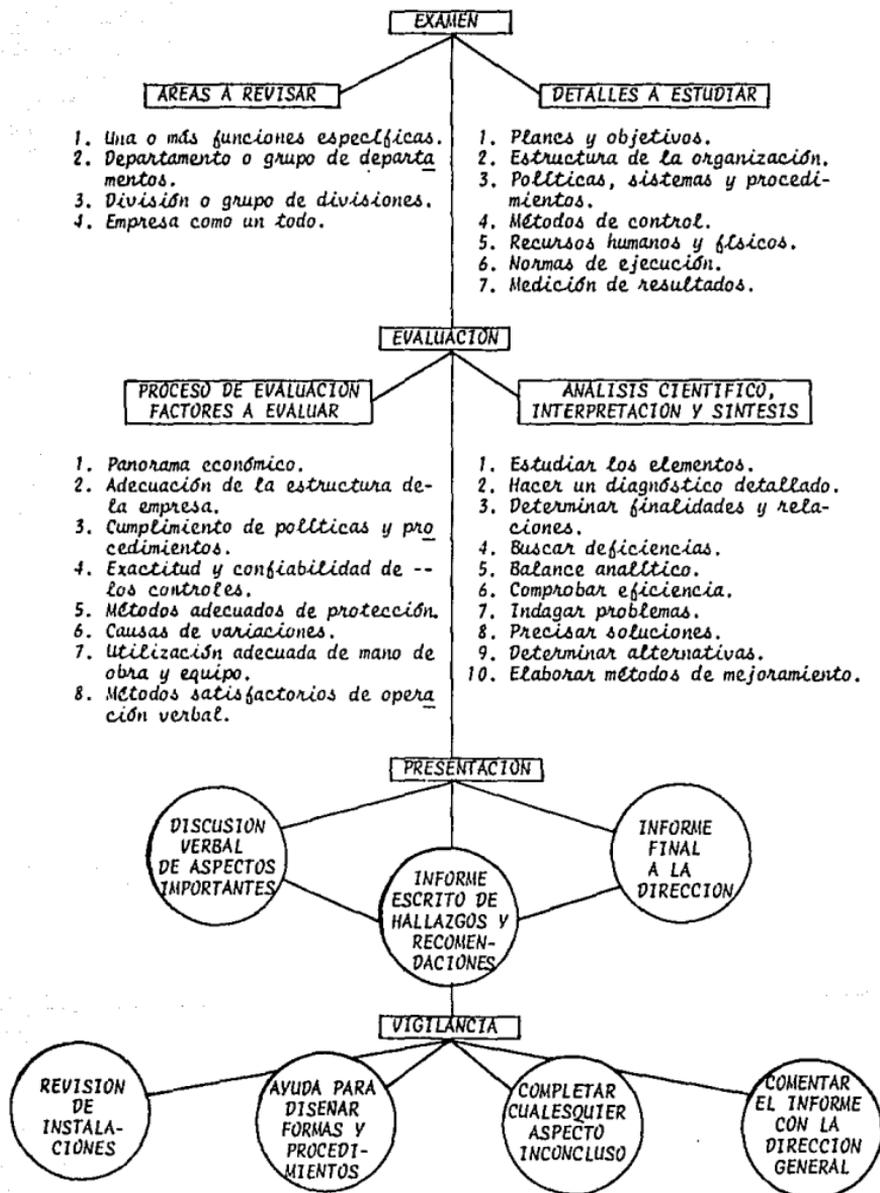
tico constructivo, su propósito es localizar las oportunidades para mejorarla administrativa, y en su caso proponer las recomendaciones que se consideren adecuadas. La auditoría puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta "científicas", pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Lic. en Administración no emitirá dictamen sobre la efectividad o eficiencia de la administración.

CAPITULO II

DEFINICION Y METODOLOGIA DE WILLIAM P. LEONARD

William P. Leonard define a la auditoria administrativa 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 dé a sus recursos humanos y materiales.

Este autor presenta su estructura de cómo debe de ser la auditoria administrativa.



Preparación de un Programa de Auditoría Administrativa.

Los elementos esenciales para que se pueda dar una auditoría administrativa parten de los siguientes puntos:

a) Planes y objetivos.

Deben de quedar claramente definidos estos planes y objetivos a través de ser examinados y discutidos con la dirección.

b) Organización.

Aquí se debe estudiar y comparar la estructura organizativa y ver si se da importancia o si se cumplen los principios de organización.

c) Políticas y prácticas.

Debe de analizarse si se requiere alguna modificación de éstas.

d) Reglamentos.

Realizar un seguimiento de si se cumplen dichos reglamentos tanto internos como externos.

e) Sistemas y procedimientos.

Aquí se debe verificar si existen deficiencias y el cómo se pueden mejorar éstos.

f) Controles.

Aunque existan métodos de control se debe averiguar si son los correctos.

g) Operaciones.

Evaluarlas para determinar los aspectos que requieran de un mejor control.

h) Personal.

Se debe de estudiar dentro del área a auditar qué tipo de problemas o necesidades tienen respecto a este punto.

i) Equipo físico y su disposición.

Establecer controles para obtener un mejor uso y mayor -- aprovechamiento del mismo.

j) Informe.

Es la elaboración de un documento donde se encontrarán los problemas y posibles soluciones a éstos.

Recopilación y registro de la información.

Para obtener información se deben tener instrumentos y técnicas, teniendo como principales el planear, controlar y operar de la empresa y varias técnicas como son:

- Gráficas de organización (estructural, funcional de bloque, de línea y de puestos).
- Gráficas de procesos (productos, hombres, flujo, operación, forma, procedimiento).
- Gráficas de tiempo Hombre-Máquina.
- Gráficas de distribución (maquinaria, equipos, edificios, - piso, ubicación del trabajo, instalaciones).
- Gráficas de comparación (gant, relación, línea y asesoría).
- Gráficas de combinación (proceso hombre con proceso forma, - etc.).
- Gráficas figurativas (progreso, línea, superficie, barras, - mapas).
- Gráficas de distribución de formas.
- Gráficas misceláneas (carga a las máquinas, tasas, ganancias, equilibrios, tendencias, etc.).
- Estudio de tiempos (trabajador, producto, equipo).

- Películas (estudio de movimientos).
- Hojas de datos (entrevistas, estudios de observación, estadísticas).
- Instrucción, operación y hoja de ruta.
- Listas de comprobación y programas de trabajo.
- Muestreo y medición de trabajo.
- Significación del trabajo.
- Investigación de operaciones.
- Cuestionarios (operador, requerimientos).
- Estados, exhibiciones y formas semejantes de presentación.
- Símbolos, claves, plantillas, mesas de dibujo.
- Hojas de trabajo.

Conviene que el auditor se familiarice con todos los tipos de gráficas y que haga la elección correcta cuando se necesite preparar una.

Análisis, interpretación y síntesis.

Esto no es más que un análisis científico que consta de diez pasos.

1) Estudio de los elementos.

Significa estudiar los documentos de trabajo, así como de los departamentos.

2) Hacer un diagnóstico detallado. Ver qué situación es la que prevalece.

3) Determinación de finalidades y relaciones.

De debe identificar la finalidad del departamento y si es posible compararse contra un manual y también ver su relación con otros departamentos como sistema.

- 4) *Buscar deficiencias.*
Hay que estudiar a fondo un elemento (los problemas que tiene un departamento).
- 5) *Balance analítico.*
Comparación entre departamentos de la empresa.
- 6) *Comprobar eficiencias.*
Se comprueban los puntos buenos o el buen desarrollo del departamento.
- 7) *Indagar problemas.*
Es la búsqueda de problemas en el departamento.
- 8) *Precisar soluciones.*
Nos enfocamos a problemas específicos del departamento y buscamos la solución.
- 9) *Determinar alternativas.*
Dar opciones para escoger.
- 10) *Elaborar métodos de mejoramiento.*
El proponer métodos para mejorar el departamento ya que tenemos las alternativas.

CAPITULO III

DEFINICION Y METODOLOGIA DE LIC. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

La definición que da de la auditoría administrativa 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 la participación individual de los integrantes de la institución.

Antes de ver la escala de apreciación propuesta por el Lic. Fernández Arena, hablaremos sobre los objetivos institucionales.

Estos objetivos se dividen en tres:

a) Objetivos de servicio.

Este se refiere a que se deben de satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios.

b) Objetivo social.

Este está encaminado a la protección de los intereses económicos, personales, sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

c) Objetivo económico.

En este punto se refiere el autor a la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de riqueza.

También se nos menciona que además de la existencia de objetivos institucionales se requiere de un mecanismo de operación o una estructura formal. A continuación vemos cómo -- quedará fragmentada la organización en funciones.

Dirección. - Consejo de administración
 - Dirección
 - Gerencia

Información. - Contabilidad
 - Control de políticas
 - Presupuestos
 - Control de calidad
 - Auditoría interna

Asesoramiento. - Compras
 - Almacenes
 - Investigaciones
 - Relaciones humanas
 - Relaciones públicas
 - Finanzas
 - Servicios generales

Operación. - Producción
 - Comercialización

Fernández Arena dice que los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo que consistirá en:

- Planear
- Implementar
- Controlar

Planeación.

- Sirve para alcanzar objetivos.
- Hay una definición de problemas.
- Elaboración de programas.
- Subdivisión de tareas complejas.
- Manejo de la ruta crítica.
- Ver que no se limite la creatividad con la determinación de rutinas.

Implementación.

- Se puede dar la autoridad formal.
- Se puede dar la autoridad profesional.
- Se puede dar la autoridad personal.

En relación a las necesidades tenemos:

- La motivación.
- Resultados.
- Incentivos.
- Las necesidades.

En relación a las personas hay:

- Atracción.
- Repulsión.
- Indiferencia.

Control.

Aquí vemos que existen varios tipos de controles como --
son:

- De calidad.
- De tiempo.
- Del costo.
- De volumen o intensidad.
- Presupuestos.
- Políticas.
- Información automática.

A continuación veremos la escala de apreciación propuesta por este autor.

Para los "niveles de dirección" cada uno de los puntos - se multiplicará por 10 (o sea 0-10-20-30-40-50). Esto se debe a que la dirección es factor vital; de su eficiencia depende el éxito de la empresa.

También los cuestionarios con relación a los "objetivos" se califican de 0 a 50 puntos.

La evaluación integral de una empresa sería:

Objetivos:

Clientes	50 puntos	
Colaboradores	50 "	
Autoridades gubernamentales	50 "	
Proveedores	50 "	
Instituciones de crédito	50 "	
Accionistas	50 "	
Subtotal objetivos		300

Dirección

Preguntas	20 X 5 puntos =	100
Recursos humanos	10 X 5 "	= 50
Recursos materiales	5 X 5 "	= 25
Subtotal por 9 departamentos	75 X 9 =	675

Recursos Técnicos

Control de políticas	10 X 5 puntos	= 50
Producción	35 X 5 "	= 175
Comercialización	35 X 5 "	= 175
Relaciones humanas	70 X 5 "	= 350
Finanzas	35 X 5 "	= 175
Relaciones públicas	10 X 5 "	= 50
Contabilidad	10 X 5 "	= 50
Auditoría interna	10 X 5 "	= 50
Servicios generales	10 X 5 "	= 50
Subtotal de recursos		1,125

Proceso administrativo

Planeación	25 X 5 puntos	= 125
Implementación	25 X 5 "	= 125
Control	10 X 5 "	= 50
Subtotal proceso administrativo		30 X 9 = 2,700

PUNTUACION TOTAL

5,800

Apreciación	Puntos	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 89%
Bien	3	60 a 70%
Regular	2	40 a 59%
Mal	1	20 a 39%
Muy mal	0	0 a 19%

Calificación por puntos

5,220 a 5,800	90 a 100%	Administración excelente
4,640 a 5,219	80 a 89%	Administración Muy buena
3,480 a 4,639	60 a 79%	Administración Buena
2,320 a 3,479	40 a 59%	Administración Regular
1,160 a 2,319	20 a 39%	Administración Mala
0 a 1,159	0 a 19%	Administración Muy mala

CAPITULO IV

DEFINICION Y METODOLOGIA DE

VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HDEZ. FUENTES

No nos dan en concreto una definición de lo que es la auditoría administrativa, pero sí nos mencionan el objetivo de la misma, y consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Dichos autores basan su auditoría administrativa en un cuadro cíclico de auditoría administrativa, el cual está solventado en dos aspectos, el primero se refiere al proceso, entendiéndose por esto el diagnóstico preliminar, la auditoría administrativa y el seguimiento administrativo, el segundo -- que son las etapas de planeación, examen, evaluación y presentación.

En la metodología para realizar una auditoría administrativa, estos autores se basan en tres elementos.

PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Este se hace mediante los siguientes pasos:

- Elaboración de un programa de auditoría.
- Se revisa y autoriza el programa.
- Se ordena la formulación del o de los programas de trabajo.
- Se elabora el o los programas de trabajo.
- Se aprueba el programa.
- Se revisa el programa y autoriza la intervención.
- Se giran instrucciones para que proceda la intervención.
- Se presentan con el responsable de la unidad a auditar.

- Se establecen las bases que regirán la auditoría.
- Se elabora el control de entrevistas.
- Se aplica el cuestionario general de auditoría.
- Se practica análisis funcional.
- Se practica análisis operacional.
- Se practica análisis de productividad del trabajo.
- Se practica análisis de la demanda de los servicios que presta la unidad.
- Se practica análisis de las condiciones de trabajo.
- Se practica análisis de la actitud del personal hacia el -- trabajo.
- Se revisa el avance obtenido y la fecha de los programas de trabajo.
- Se revisa el marco normativo.
- Se integran las carpetas de papeles de trabajo.
- Se formula la relación de las observaciones más relevantes.
- Se coordinan los trabajos pendientes a evaluar la información captada en la etapa de examen.
- Se comentan la relación de observaciones con el responsable de la unidad.
- Se elaboran las hojas de evaluación.
- Se elabora el informe de auditoría.
- Se revisa el informe.
- Se aprueba el informe.
- Se revisa y autoriza el informe con el responsable de la -- unidad auditada.
- Se comenta el informe con el responsable de la unidad.

ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

I. Planeación.

El auditor debe considerar, entre otros, los siguientes puntos:

- Características particulares de la empresa.
- Finalidad de los trabajos.
- Secuencia de su desarrollo.
- Estimación de tiempos para la estimación de cada trabajo.
- Determinación del personal que intervenga.
- Determinación de las técnicas que se utilizarán.
- Determinación de los medios materiales.
- Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará.

Aparte de esto también nos vamos a basar en técnicas como organigramas, gráficas de Gantt, estadísticas, papeles de trabajo, etc.

II. Examen.

Este se refiere al inicio de la ejecución de los programas y es también donde se aplican las técnicas de la investigación. Dentro de las técnicas de investigación nos encontramos a la encuesta. El objeto de ésta es el obtener información. Dicha obtención de la información la podemos dividir de dos maneras: una se refiere a los cuestionarios que más -- que nada se basan en preguntas escritas previamente elaboradas, en la entrevista, la cual tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que convengan al estudio.

III. Evaluación.

Estos autores dan un criterio muy personal del cómo se debe evaluar a los departamentos, a continuación se ejemplificará dicho método de evaluación.

Este método tiene su base en el proceso administrativo - (Planeación, Organización, Dirección y Control), mismos que a su vez se encuentran clasificados en trece subelementos.

Elemento I. Planeación.

Subelemento:

- 1.1 Planes de trabajo.
- 1.2 Objetivos.
- 1.3 Políticas

Elemento II. Organización.

subelemento:

- 2.1 Estructura orgánica y funcional.
- 2.2 Manual de organización.
- 2.3 Aprovechamiento de recursos humanos.
- 2.4 Utilización y racionalización de recursos materiales.

Elemento III. Dirección.

Subelemento:

- 3.1 Delegación.
- 3.2 Comunicación.
- 3.3 Supervisión.

Elemento IV. Control.

Subelementos:

- 4.1 Sistemas y procedimientos administrativos.
- 4.2 Manual de operación.
- 4.3 Medición de resultados.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final, están establecidos de la forma siguiente:

Para los elementos I, III, y IV.

<u>Grado</u>	<u>Puntuación</u>	<u>Evaluación</u>
I	0	Carencia.
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado.
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo.
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable.
V	De 46 a 60	Óptimo o excelente.

Para el elemento II.

<u>Grado</u>	<u>Puntuación</u>	<u>Evaluación</u>
I	0	Carencia.
II	De 5 a 20	Deficiente o inadecuado.
III	De 21 a 40	Elemental o mínimo.
IV	De 41 a 60	Adecuado o aceptable.

Después de elaborar los cuestionarios y haberlos calificado procederemos a elaborar la tabla de puntuación.

<u>Grados</u>					<u>Elementos y subelementos</u>
<u>V</u>	<u>IV</u>	<u>III</u>	<u>II</u>	<u>I</u>	
					<u>Elemento I. PLANEACION</u>
20	15	10	5	0	1.1 Planes de trabajo
20	15	10	5	0	1.2 Objetivos
20	15	10	5	0	1.3 Políticas
60	45	30	15	0	Total
					<u>Elemento II. ORGANIZACION</u>
20	15	10	5	0	2.1 Estructura orgánica y funcional
20	15	10	5	0	2.2 Manual de organización
20	15	10	5	0	2.3 Aprovechamiento de recursos <u>hu</u> <u>manos</u>
20	15	10	5	0	2.4 Utilización y racionalización de recursos materiales
80	60	40	20	0	Total

20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
60	45	30	15	0

Elemento III. DIRECCION

- 3.1 Delegación
- 3.2 Comunicación
- 3.3 Supervisión
- Total

20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
60	45	30	15	0

Elemento IV. CONTROL

- 4.1 Sistemas y procedimientos administrativos
- 4.2 Manuales de operación
- 4.3 Medición de resultados
- Total

IV. Informe.

El informe no es más que el dar los resultados obtenidos de la auditoría administrativa realizada.

El cuerpo de un informe debe estar integrado por los siguientes conceptos:

- a) Consideraciones generales.
- b) Observaciones relevantes.
- c) Observaciones detalladas.
- d) Recomendaciones.
- e) Comentarios.
- f) Anexos.

Y también debe tener las siguientes características:

- a) Estar redactados en forma precisa, clara y sencilla.
- b) Las conclusiones deben estar apoyadas con documentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- c) Estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- d) El informe, según el caso, deberá acompañarse de aquellos-

documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, instructivos, formas, etc.

CAPITULO V

DEFINICION Y METODOLOGIA DE JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA

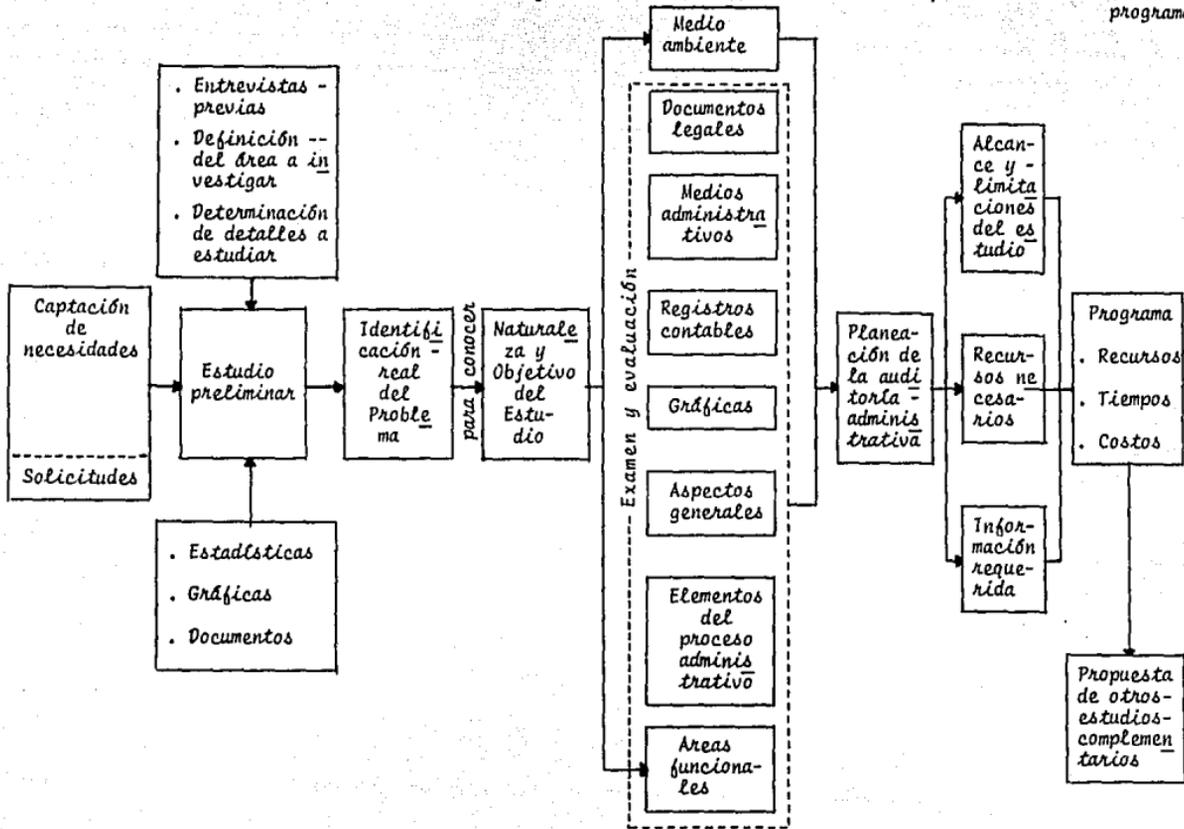
Joaquín Rodríguez Valencia dice que la auditoría administrativa "es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados 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 operar".

El enfoque de Rodríguez Valencia está basado en el siguiente diagrama:

Fase de identificación

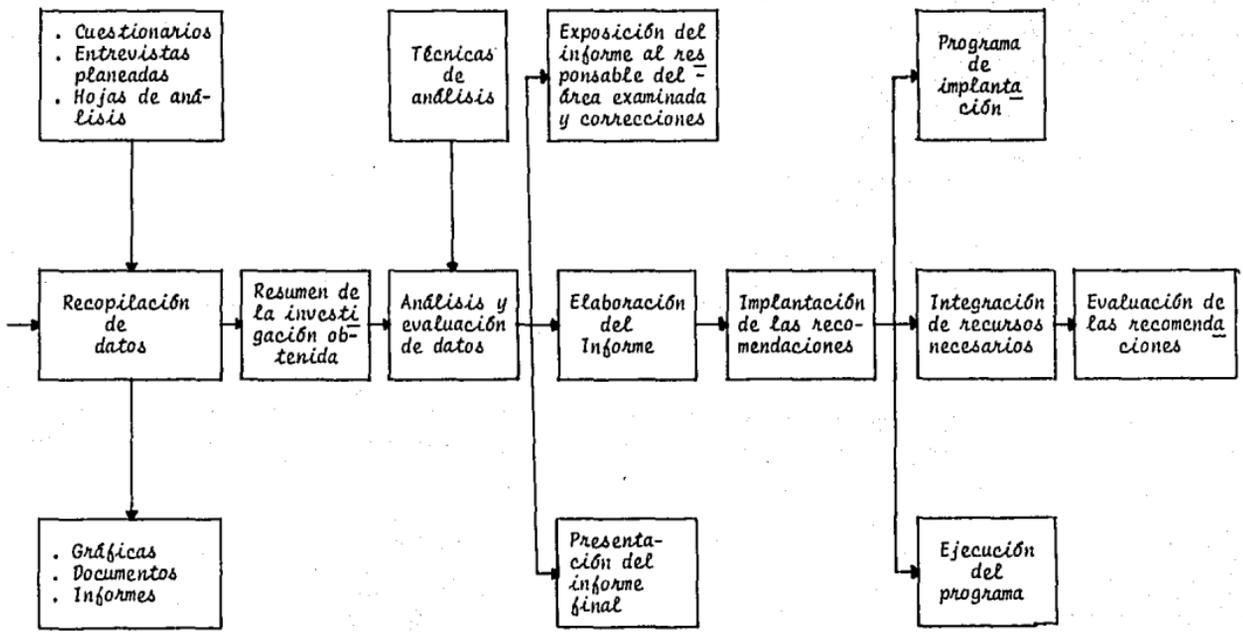
Fase de planeación

Fase de programación



Fase de desarrollo

Fase de seguimiento



Los cuales son asignados arbitrariamente a cada uno de los factores o categorías.

VENTAS					
Factores o categorías	Excelente X 5	Buena X 4	Regular X 3	Deficiente X 2	Mala X 1
1. Objetivos y planes	300	240	180	120	60
2. Políticas y prácticas	300	240	180	120	60
3. Estructura orgánica	200	160	120	80	40
4. Sistemas y procedimientos	350	280	210	140	70
5. Métodos de control	300	240	180	120	60
6. Medios de operación	250	200	150	100	50
7. Potencial humano y elementos físicos empleados	300	240	180	120	60
Totales	2 000	1 600	1 200	800	400
FINANZAS					
1. Objetivos y planes	250	200	150	100	50
2. Políticas y prácticas	200	160	120	80	40
3. Estructura orgánica	150	120	90	60	30
4. Sistemas y procedimientos	200	160	120	80	40
5. Métodos de control	200	160	120	80	40
6. Medios de operación	100	80	60	40	20
7. Potencial humano y elementos físicos empleados	150	120	90	60	30
Totales	1 250	1 000	750	600	250

P R O D U C C I O N					
Factores o categorías	Excelente X 5	Buena X 4	Regular X 3	Deficiente X 2	Mala X 1
1. Objetivos y planes	200	160	120	80	40
2. Políticas y prácticas	150	120	90	60	30
3. Estructura orgánica	100	80	60	40	20
4. Sistemas y procedimientos	150	120	90	60	30
5. Métodos de control	200	160	120	80	40
6. Medios de operación	100	80	60	40	20
7. Potencial humano y elementos físicos empleados	100	80	60	40	20
Totales	1 000	800	600	400	200

P E R S O N A L					
1. Objetivos y planes	150	120	90	60	30
2. Políticas y prácticas	125	100	75	50	25
3. Estructura orgánica	75	60	45	30	15
4. Sistemas y procedimientos	150	120	90	60	40
5. Medios de control	100	80	60	40	20
6. Medios de operación	75	60	45	30	15
7. Potencial humano y elementos físicos empleados	75	60	45	30	15
Totales	750	600	450	300	150

4 500 a 5 000 corresponde un grado de 90 a 100% Excelente
 4 095 a 4 499 corresponde un grado de 80 a 89% Buena
 3 316 a 4 094 corresponde un grado de 60 a 79% Regular
 2 685 a 3 315 corresponde un grado de 40 a 59% Deficiente
 0 a 2 684 corresponde un grado de 20 a 39% Mala

En donde analiza:

- a) Estudio preliminar.
- b) Planeación de la auditoría administrativa.
- c) Investigación y examen.
- d) Análisis y evaluación de la información obtenida.
- e) Informe final de la auditoría administrativa.
- f) Implantación de las recomendaciones.

METODO PROPUESTO

Etapas de la evaluación de eficiencia:

- a) Ponderación de funciones.

Sobre un 100% se da un peso o valor en porcentaje a cada una de las áreas funcionales que se van a auditar. Ejemplo:

Ventas	40%
Finanzas	25%
Producción	20%
Personal	15%

- b) Determinación de factores o categorías a evaluar.

Los factores que se mencionan son los propuestos por este autor ya que dice pueden servir a todas las empresas y son:

- Objetivos y planes.
- Políticas y prácticas.
- Estructura orgánica.
- Sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Medios de operación.
- Potencial humano y elementos físicos empleados.

c) Asignación de los puntos a los factores a evaluar.

Entiéndase por "punto" una unidad de valor y arbitrariamente escogida que sirve para medir con mayor precisión la importancia de los factores o categorías por evaluar, de cada función específica de la empresa. Aplicando el mismo ejemplo planteado anteriormente, determinaremos los puntos a repartir entre los factores o categorías a evaluarse de cada una de las funciones propuestas.

1) Ventas	40% de importancia (40x10) = 400 pts.
2) Finanzas	25% de importancia (25x10) = 250 pts.
3) Producción	20% de importancia (20x10) = 200 pts.
4) Personal	15% de importancia (15x10) = 150 pts.

d) Distribución de puntos entre los factores a evaluar.

	VTAS	FIN	PRODUCC	PERS
1. Objetivos y planes	60	50	40	30
2. Políticas y prácticas	60	40	30	25
3. Estructura orgánica	40	30	20	15
4. Sistemas y procedimientos	70	40	30	30
5. Métodos de control	60	40	40	20
6. Medios de operación	50	20	20	15
7. Potencial humano y elementos físicos empleados	<u>60</u>	<u>30</u>	<u>20</u>	<u>15</u>
	400	250	200	150

e) Determinación de grados.

Con el fin de preparar la mecánica de los datos de la auditoría, para cada una de las preguntas formuladas, se propone la escala siguiente:

Apreciación	Grados de cumplimiento
Excelente	5 ó 50
Buena	4 ó 40
Regular	3 ó 30

Deficiente	2 6 20	40 a 59
Mala	1 6 10	0 a 39

Por lo tanto cada uno de los departamentos del ejemplo anterior alcanzará la siguiente puntuación como máximo.

Vtas

$$400 \text{ pts} \times 5 = 2000 \text{ (excelente)}$$

Finanzas

$$250 \text{ pts} \times 5 = 1250 \text{ (excelente)}$$

Producción

$$200 \text{ pts} \times 5 = 1000 \text{ (excelente)}$$

Personal

$$150 \text{ pts} \times 5 = 750 \text{ (excelente)}$$

Total 5000 pts.

Una vez que ya observamos la metodología para la auditoría y la forma de su evaluación, nos referiremos a aspectos generales de este tema estudiados por el autor.

Para la realización de una auditoría se deben tomar en cuenta dos factores que son básicos.

Factores internos.

- 1) *La auditoría funcional.* Es el examen y evaluación que se enfoca parcialmente al factor interno funcional, es decir, cuando se aplica a las áreas funcionales que componen la empresa.
- 2) *La auditoría procesal.* Esta se basa en el proceso adminis

trativo, que es aplicado en cada uno de los departamentos de la empresa.

- 3) La auditoría analítica. Se encarga de analizar los sistemas, procedimientos, métodos, costos, puestos, actividades, formas, etc. La define como una técnica para realizar en forma sistemática el examen y evaluación del sistema operativo a fin de que la dirección superior pueda esperar que su labor o actividad funcione con mayor eficiencia y eficacia.

Factores externos.

Medio ambiente. Es todo aquello que está fuera de sus límites, pero existiendo algunos elementos que influyen en sus operaciones. Ejemplo, proveedores, clientes, bancos, etc.

Por último vemos que también nos hablan sobre métodos de implantación de recomendaciones y que son:

- Método instantáneo.
- Método del proyecto piloto.
- Método de implantación en paralelo.
- Método parcial o de aproximaciones sucesivas.

PARTE IV

CAPITULO I

HIPOTESIS

En base a la información sobre el proceso administrativo, áreas funcionales y auditoría administrativa obtenida en las partes anteriores, y el conocimiento en general del departamento de servicio al cliente, podemos plantear la siguiente hipótesis:

"Con la capacitación que se está dando al personal del departamento de servicio al cliente, se observará un menor número de problemas con los departamentos de ventas".

Esta hipótesis se da como consecuencia de los problemas que han sido observados en el departamento, tanto con clientes de la tienda como con los empleados de los departamentos de ventas.

CAPITULO II

La Auditoría Administrativa, realizada al departamento de Servicio al Cliente de una tienda departamental es un estudio de análisis, comparación y sugerencias, el cual tiene por objetivo principal el de optimizar los recursos técnicos, humanos materiales y financieros; sin decremento del buen funcionamiento del departamento o áreas a evaluar.

Esto se consigue a través de una metodología basada en los autores W.P. Leonard, Lic. José Antonio Fernández Arena y Joaquín Rodríguez Valencia; la cual consta de tres etapas:

La primer etapa consistió en la definición del área a evaluar, un sondeo preliminar del área, definición del alcance, obtención, organización de datos y aplicación de cuestionarios y entrevistas.

La segunda etapa se basó en un método científico el cual nos sirvió para evaluar la información obtenida en la primer etapa.

La tercera etapa contiene el informe preliminar y por último el informe final, incluyendo sugerencias y recomendaciones.

Definición del área a evaluar.

Debido a la gran importancia que tiene el departamento de Servicio al Cliente dentro de una tienda departamental, se consideró que este estudio tendrá una gran utilidad ya que ayudará a mejorar en base a sugerencias; funciones, procedimientos y relaciones tanto con clientes como con los departamentos con que se interrelaciona.

Sondeo preliminar del área.

Esto no es más que un análisis preliminar que se realiza, en este caso, con el Gerente del área, y por medio del cual a groso modo nos podemos dar cuenta cómo está funcionando el departamento y cuáles pueden ser a primera vista las posibles fallas o errores que se tengan dentro del departamento.

Definición del alcance.

Puesto que esto es una Auditoría Administrativa de carácter integral, únicamente será auditado tanto en funciones como en procesos el departamento de servicio al cliente, esto no quiere decir que no se tomen en cuenta para hacer entrevistas a los departamentos con que tiene relación Servicio al Cliente, al contrario esto servirá para dar un mejor criterio acerca del departamento auditado.

Obtención y organización de datos.

La obtención y organización de datos la hacemos básicamente con la revisión de documentos tales como manuales de organización, procedimientos, de bienvenida, descriptivos de puestos, etc. También es importante mencionar las entrevistas que se hacen a los empleados del departamento antes de aplicarles algún cuestionario.

Una vez que a criterio del auditor se cuenta con la información necesaria, se procede a la elaboración de cuestionarios por medio de los cuales podremos obtener más información específica acerca de las funciones, procesos y problemas dentro del departamento.

Como último punto de esta parte se van a aplicar los cuestionarios que elaboramos previamente, los cuales van a tener un gran peso para dar una evaluación al departamento.

Diagnóstico detallado.

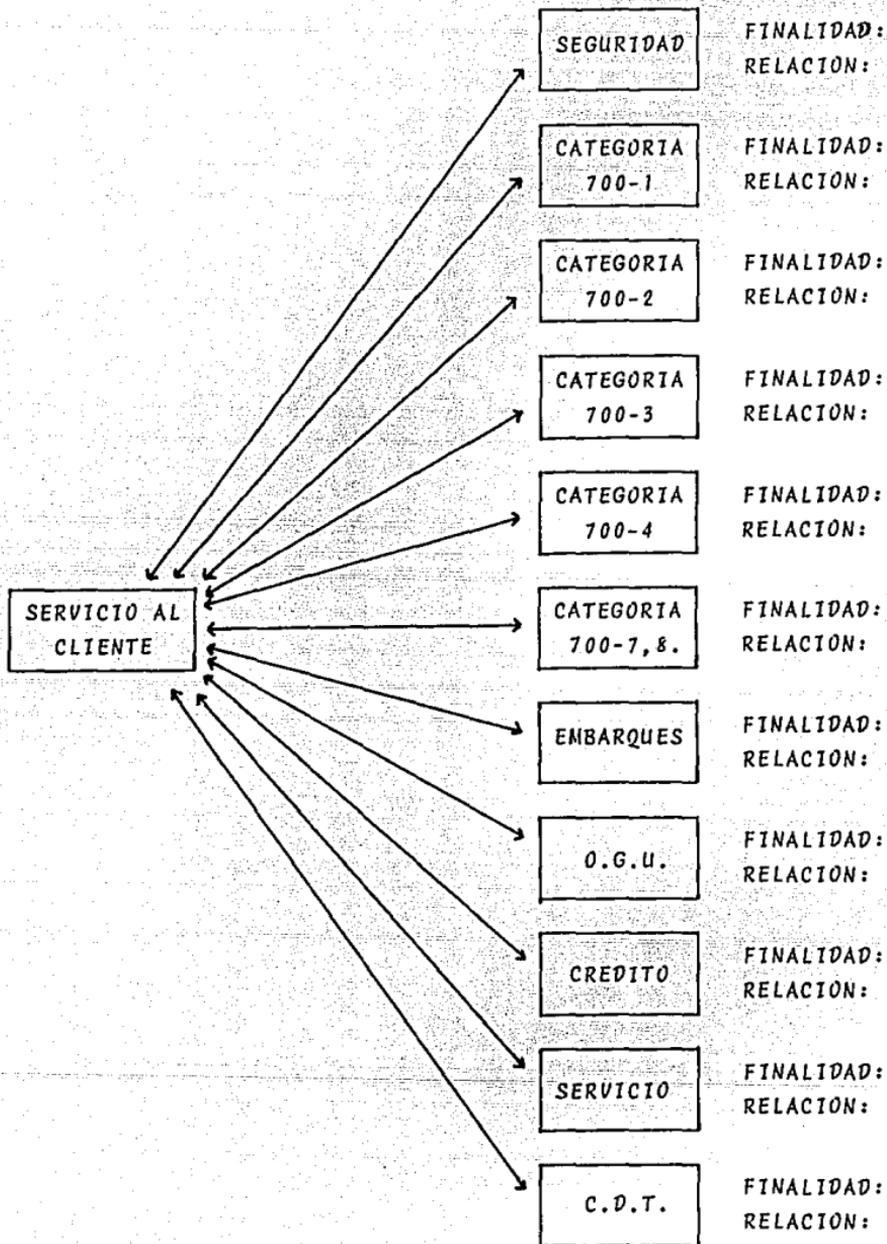
Esta parte de la auditoría se refiere a las anomalías - que prevalecen en la empresa. Esto es determinado por un sondeo hecho a cada uno de los empleados del departamento, así - como por los cuestionarios aplicados a cada uno de éstos.

Esto es únicamente una parte del proceso para llegar al diagnóstico en donde se determinarán los resultados del estudio.

Determinar finalidades y relaciones.

En esta fase de la auditoría se contemplan las áreas con las cuales se relaciona el área a estudiar, así como la determinación de los motivos que traen como consecuencia la interrelación y de los fines que tienen cada una de éstas.

Para su mayor facilidad de elaboración se realiza de la siguiente forma:



Seguridad

Finalidad. Cuidar los bienes de la empresa.

Relación. Revisión de cheques devueltos y fraudes en cuentas.

Categoría 700-1

Finalidad. Ventas.

Relación. Trámite de notas, verificación de mercancía fuera de existencia, devoluciones, cancelaciones, manejo de RDD'S.

Categoría 700-2

Finalidad. Ventas.

Relación. Trámite de notas, verificación de mercancía fuera de existencia, devoluciones, cancelaciones, manejo de RDD'S.

Categoría 700-3

Finalidad. Ventas.

Relación. Trámite de devoluciones, cancelaciones, bonificaciones.

Categoría 700-4

Finalidad. Ventas.

Relación. Trámite de devoluciones, cancelaciones, bonificaciones.

Categoría 700-7,8

Finalidad. Ventas.

Relación. Trámite de notas, verificación de mercancía fuera de existencia, devoluciones, cancelaciones, manejo de RDD'S.

Embarques.

Finalidad. Recibir y enviar mercancía.

Relación. Entrega de mercancía a través de notas dadas por servicio al cliente, manejo de RDD'S.

O.G.U.

Finalidad. Funciones de auditoría y personal.

Relación. Trámite de vales de crédito, manejo de will call.

Crédito

Finalidad. Cobranzas y otorgamiento de crédito.

Relación. Aprobaciones, programa de contratos de crédito.

Servicio

Finalidad. Dar servicio a domicilio.

Relación. Ordenes de servicio.

Centro de distribución

Finalidad. Envío de mercancía a clientes.

Relación. Trámite de notas y verificar el fuera de existencia.

Este esquema es reproducido con los datos obtenidos de la observación directa, así como de las entrevistas realizadas.

La finalidad se refiere a la redacción en forma concreta de la razón de existencia del área "n" dentro de la empresa, para con el departamento a estudiarse.

La relación se refiere a dar la descripción de los aspectos por los cuales el área a estudiar intercambia información todo esto de acuerdo con el punto de finalidad.

Buscar deficiencias.

Los aspectos considerados para esta parte del proceso se apoyaron en la información contenida en:

- a) Respuestas de los cuestionarios de cada puesto.
- b) Respuesta de las entrevistas practicadas a las áreas de interrelación con el área de Servicio al Cliente.
- c) A través de la observación directa.

El análisis se centró en estos tres aspectos, se redactará en forma muy precisa y clara, tendiente a condensar esta información en formatos o cédulas de problemas.

Lo anterior tiene como objetivo utilizar posteriormente la información para efectos del informe final.

Balance analítico.

El resultado de esta parte del proceso, documentará al lector, por medio del informe final respecto a la importancia y valor de un elemento o unidad comparado con otro, es decir, aquí se trata de comparar en base a los datos obtenidos y sus resultados, si las causas del problema o problemas no se encuentran en una deficiente o irregular estructura organizacional por la desigualdad entre las funciones encomendadas a los puestos, áreas, divisiones.

Comprobar eficiencias.

Su comprobación será producto de la información proporcionada por las respuestas de los cuestionarios a cada uno de los puestos y por la observación directa dentro del departamento.

Esto es con el fin de determinar cuáles son los puntos buenos que tiene el departamento o que tan buen desarrollo -- tiene el mismo.

Tabulación de datos.

Aquí se asignaron valores a las respuestas obtenidas en los cuestionarios en base a la escala siguiente:

4	Muy bien
3	Bien
2	Regular
1	Mal
0	Muy Mal

Valores que se multiplicaron por 2.5 para obtener una calificación sobre base 10.

El total de la calificación se compara contra la calificación ideal, obteniendo la calificación real.

Escala de apreciación.

Este es un modelo teórico-matemático que nos permitirá tabular los datos obtenidos de las entrevistas practicadas a las distintas áreas y calificarlas de acuerdo a un modelo -- ideal de eficiencia que deberían de alcanzar.

Esta escala está sustentada en calificar al departamento de Servicio al Cliente en función a su desempeño en dos factores:

- Proceso Administrativo.
- Funciones encomendadas de acuerdo a cada puesto del área.

Inicialmente asignamos un porcentaje de participación (o de importancia), a cada puesto del área dentro del departamento de Servicio al Cliente.

De acuerdo a lo anterior se consideraron los siguientes porcentajes:

Gerente	25%
Supervisor	20%
Administrativos	10%
Asistentes de servicio	10%
Servicio y refacciones	10%
Instalaciones	7%
Promotora de crédito	10%
Servicio express de tarjetas	5%
Envolturas de regalos	3%
	<u>100%</u>

Toda la información que se manejó, se colocó en una matriz, la cual iremos formando para efectos de comprensión, al finalizar presentaremos el formato totalmente lleno.

Con la información anterior, comenzaremos la construcción de la matriz.

PUESTO	G	S	ADMVO	ASIST	SERV	INST	CRED	TAR	REG	TOTAL
%	25%	20%	10%	10%	10%	7%	10%	5%	3%	100%

Posteriormente transformaremos estos porcentajes en puntos, para efecto de manejarlos más fácilmente, efectuar las operaciones aritméticas correspondientes.

PUESTO	G	S	ADMVO	ASIST	SERV	INST	CRED	TAR	REG	TOTAL
%	25%	20%	10%	10%	10%	7%	10%	5%	3%	100%
PUNTOS EN MILES	25,	20,	10,	10,	10,	7,	10,	5,	3,	100,

Los puntos como se indica se establecen en miles para -- posteriormente realizar la tabla comparativa de lo ideal contra lo real.

Ahora tenemos con estos datos que pasar a la fase de elaboración de cuestionarios.

Los datos adicionales que se tomarán para su elaboración son los contenidos en el proceso administrativo.

Así tenemos que el cuestionario de cada puesto contiene un número "N" de preguntas relativas a:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.
- Funciones.

Con lo cual obtuvimos 23 cuestionarios con "N" número de preguntas las cuales fueron calificadas de acuerdo a la tabla que mencionamos en la parte de tabulación de datos, con calificaciones que van del cero al cuatro.

Después de la calificación de cada pregunta se multiplicará por el factor 2.5 para obtener un resultado en base diez.

Va que tenemos nuestra escala ideal, es decir, si consideramos que para "N" preguntas del cuestionario calificándolas con cuatro puntos que es la excelencia por el factor 2.5 obtendremos un resultado "X".

"N" preguntas por cuatro puntos por 2.5 es igual a "X".

Así pues, este resultado "X" será una igualdad con respecto al puntaje asignado para el puesto que se está evaluando.

Esto se representa de la siguiente manera:

PUESTO	G	S	ADMVO	ASIST	SERV	INST	CRED	TAR	REG	TOTAL
%	25%	20%	10%	10%	10%	7%	10%	5%	3%	100%
PUNTOS	25,	20,	10,	10,	10,	7,	10,	5,	3,	100,
# PREG				19 190		18 180	16 160			

PREGUNTAS. El número de preguntas estará en función de - que una pregunta o grupo de preguntas permita emitir un juicio claro acerca de la función a evaluar; y por ende, de todas las funciones y su interrelación con el proceso administrativo para ese puesto.

RESULTADO "X". Este resultado es el que nos proporcionará el cuestionario si consideramos que para todas las preguntas se asignó una calificación de cuatro puntos, así pues las diferentes calificaciones otorgadas a cada pregunta del cuestionario nos dará la calificación real del desempeño. Mismamente al elaborar una regla de tres, nos proporciona el puntaje real que el individuo debió alcanzar en la matriz ideal.

Como lo ejemplifica el siguiente cuadro:

PUESTO	G	S	ADMVO	ASIST	SERV	INST	CRED	TAR	REG	TOTAL
%	25%	20%	10%	10%	10%	7%	10%	5%	3%	100%
PUNTOS	25,	20,	10,	10,	10,	7,	10,	5,	3,	100,
# PREG				19 190		18 180	16 160			
"X"				19 190		18 180	16 160			
# PREG				19 190		18 180	16 160			
"R"				19 190		18 180	16 160			

Así pues, colocaremos las calificaciones obtenidas en el recuadro correspondiente a "R" real, que se obtiene de la sumatoria de los cuestionarios calificados para cada puesto.

Así la siguiente parte de nuestro procedimiento, será -- transformar el resultado real de los cuestionarios a puntos -- reales de participación, lo cual se hará con una regla de -- res, que se explica con el siguiente ejemplo y el siguiente -- cuadro:

DATOS

OPERACION

Puesto:

Gerente

160 ----- 25,000

----- ? puntos reales

Puntos:

25,000

Preguntas:

16

Resultado ideal:

160

Resultado real:

?

PUESTO	G	S	ADMVO	ASIST	SERV	INST	CRED	TAR	REG	TOTAL
%	25%	20%	10%	10%	10%	7%	10%	5%	3%	100%
PUNTOS	25,	20,	10,	10,	10,	7,	10,	5,	3,	100,
# PREG "X"				19		18	16			
# PREG "R"				190		180	160			
PIS REALES				?		?	?			

La siguiente parte consistirá en transformar esos puntos resultantes reales en porcentaje, para efectos de apreciación.

Por último corresponde establecer nuestra tabla de resultados ya que se elaboraron los resultados de puntos reales para cada puesto. Esta tabla se realiza tomando en cuenta el número total de preguntas de los cuestionarios, el total de puntos que le corresponde:

MUY BUENA ADMINISTRACION	80,001-100,000
BUENA ADMINISTRACION	60,001- 80,000
REGULAR ADMINISTRACION	40,001- 60,000
MALA ADMINISTRACION	20,001- 40,000
MUY MALA ADMINISTRACION	0- 20,000

Escala de apreciación.

Esta escala fue formulada a partir de un modelo de calificaciones dado, para los cuestionarios aplicados a los distintos puestos del área de Servicio al Cliente; estos cuestionarios incluyeron preguntas relativas a la aplicación del proceso administrativo, así como las funciones asignadas a cada puesto.

PUESTO	G	S	ADMVO	ASIST	SERV	INST	CRED	TAR	REG	TOTAL
%	25%	20%	10%	10%	10%	7%	10%	5%	3%	100%
PUNTOS	25000	20000	10000	10000	10000	7000	10000	5000	3000	100000
# PREG	16	13	63	19	16	18	16	18	10	189
"X"	160	130	630	190	160	180	160	180	100	1890
# PREG	16	13	63	19	16	18	16	18	10	189
"R"	117.5	90	470	134	127.5	97.5	120	120	70	1283.5
PUNTOS REALES	18300	13800	7475	7010	7900	3800	7500	3300	2100	71185
% REAL	74%	69%	74%	70%	79%	54%	75%	66%	70%	
% DIF	26%	31%	26%	30%	21%	46%	25%	34%	30%	

CLAVES

HORIZONTALES

G	Gerente.
S	Supervisor.
ADMVO	Personal administrativo.
ASIST	Asistentes de servicio.
SERV	Personal de servicio y refacciones.
INST	Personal de instalaciones.
CRED	Promotora de crédito.
TAR	Servicio express de tarjetas
REG	Envoltura de regalos

VERTICALES

"X"	Calificación ideal.
"R"	Calificación real.
% REAL	Porcentaje de efectividad alcanzado.
% DIF	Porcentaje de diferencia detectado

Indagar problemas.

En base a los datos e información obtenidos y tabulados, se pasó a determinar la causa de los problemas y sus efectos dentro del departamento de Servicio al Cliente.

Precisar soluciones.

Teniendo conocimiento de los problemas en el departamento de Servicio al Cliente, se determinaron varias alternativas de solución para cada uno de los problemas detectados, -- las cuales están contenidas en las cédulas de problemas, causas y solución así como la parte de conclusiones, sugerencias y recomendaciones.

DIAGNOSTICO

De acuerdo a la investigación realizada, y a la evaluación obtenida de dicha investigación, encontramos que el departamento de Servicio al Cliente tiene un 71% de eficiencia. Esto debido a que se detectaron fallas de carácter funcional dentro de su estructura, las cuales afectan a su desarrollo.

La escala de calificación en que basamos el porcentaje nos da como resultado, que dicho departamento está dentro del parámetro de Buena Administración.

Cabe mencionar que parte de estas fallas son también consecuencia de la interrelación deficiente entre el departamento de Servicio al Cliente y algunos otros departamentos.

A continuación se presenta la escala de calificación.

MUY BUENA ADMINISTRACION	80,001-100,000
BUENA ADMINISTRACION	60,001- 80,000
REGULAR ADMINISTRACION	40,001- 60,000
MALA ADMINISTRACION	20,001- 60,000
MUY MALA ADMINISTRACION	0- 20,000

CEDULA DE PROBLEMAS

PROBLEMATICA

Duplicidad de mando entre los dirigentes del departamento.

CAUSA

Falta de coordinación para dar instrucciones u ordenes en el departamento.

SOLUCIÓN

Tener mayor comunicación el gerente y supervisor para ponerse de acuerdo en las instrucciones y ordenes que se dan.

ALTERNATIVAS

- a) Comentar qué clase de políticas o normas se van a aplicar para que se puedan girar las ordenes e instrucciones necesarias.*
- b) Confirmar que alguno no haya dado una orden contraria a la que se le va a dar al subordinado.*

BENEFICIOS

- a) Unificar el criterio de los dirigentes del departamento.*
- b) Poder dar un juicio sobre algún asunto sabiendo de antemano que no se va a contrariar otra instrucción.*

FECHA

18-IV-91

ELABORO

J. SALVADOR OLVERA PEREYRA

AUTORIZO

CEDULA DE PROBLEMAS

PROBLEMATICA

Falta de documentos como descriptivos de puestos y manuales-- de organización.

CAUSA

Falta de interés por conseguir o hacer este tipo de documentos.

SOLUCION

Ponerse de acuerdo con el departamento correspondiente para - la elaboración de dichos documentos.

ALTERNATIVAS

- a) Hacer conjuntamente el gerente de servicio al cliente y -- los empleados los manuales y/o descriptivos de puestos.
- b) Solicitar al departamento adecuado les hagan llegar este - tipo de documentos.

BENEFICIOS

- a) Tener en el departamento manuales y descriptivos de pues-- tos en los cuales basarse cuando exista alguna duda o fal-- te algún empleado.
- b) El departamento responsable de la elaboración de los des-- criptivos y manuales, podrá realizar las funciones que se-- realizan en el departamento y determinará si son adecuadas o no.

FECHA 18-VI-91

ELABORO J. SALVADOR OLVERA PEREYRA

AUTORIZO

CEDULA DE PROBLEMAS

PROBLEMATICA

Desconocimiento de los planes anuales del departamento por --
parte de los empleados.

CAUSA

Falta de comunicaci3n por parte del gerente.

SOLUCION

Hacer partcipe al personal de este plan.

ALTERNATIVAS

- a) Convocar a una junta para que sean involucrados los emplea
dos en este plan anual.
- b) Dar una copia del plan anual a cada uno de los empleados.

BENEFICIOS

- a) El personal sabr3 hacia d3nde dirigir sus objetivos especl
ficos.
- b) El personal podr3 estudiar e identificar los puntos en los
cuales se har3 hincapi3 durante el a3o en el departamento.

FECHA 18-IV-91

ELABORO J. SALVADOR OLVERA PEREYRA

AUTORIZO

CEDULA DE PROBLEMAS

PROBLEMATICA

Falta de capacitación de los empleados.

CAUSA

Falta de aprovechamiento en los cursos.

SOLUCION

Mayor esfuerzo tanto al impartir como al recibir los cursos.

ALTERNATIVAS

- a) Coordinar con otras tiendas en su departamento de servicio al cliente.
- b) Hacer exámenes tanto orales como escritos sobre la capacitación que se imparta.

BENEFICIOS

- a) Existirán varios puntos de vista diferentes acerca de un tópico o problema en específico.
- b) Se exigirá una mayor atención a las personas que reciban los cursos.

NOTA.- A pesar de que han disminuido el número de problemas, los cursos que se dan de capacitación no son suficientes, ya que tanto clientes como empleados se quejan de la falta de capacitación.

FECHA 18-IV-91

ELABORO J. SALVADOR OLVERA PEREYRA

AUTORIZO

CEDULA DE PROBLEMAS

PROBLEMATICA

Número alto de problemas con los departamentos de crédito en su sección de ajustes y ventas, en especial con las divisiones 57, 01, 49 y 65.

CAUSA

Falta de comunicación adecuada con el área de servicio al cliente.

SOLUCION

Conocimiento de funciones de todas las áreas por parte de los empleados involucrados.

ALTERNATIVAS

- a) Dar una capacitación conjunta a estas áreas. Se sugiere el uso del control de acuerdos (anexo 01).
- b) Convocar juntas de una o dos horas cada quince días con las áreas incidentes en los problemas.

BENEFICIO

- a) Existirá un mayor apoyo entre las áreas.
- b) Permite un intercambio de ideas y problemas específicos, a los que se les dará una solución conjuntamente.

FECHA 18-IV-91

ELABORO J. SALVADOR OLVERA PEREYRA

AUTORIZO

CEDULA DE PROBLEMAS

PROBLEMATICA

Servicio deficiente de instalación y servicio a domicilio.

CAUSA

Mal llenado e ilegible de órdenes de servicio por parte de servicio al cliente.

SOLUCION

Que exista un buen llenado de los formatos.

ALTERNATIVAS

a) Llenar a máquina las órdenes de servicio y describir correctamente el problema.

BENEFICIO

a) Agilizar y mejorar el servicio a domicilio.

FECHA 18-IV-91

ELABORO J. SALVADOR OLVERA PEREYRA

AUTORIZO

CEDULA DE PROBLEMAS

PROBLEMATICA

Falta de seguimiento de los problemas cuando ya se han solucionado.

CAUSA

Falta de interés por parte del gerente.

SOLUCION

Involucrarse más con los clientes después de haber solucionado el problema.

ALTERNATIVAS

- a) Llamar telefónicamente al cliente algunos días después -- (tres o cuatro), de haber sido resuelto su problema, para ver si el cliente está satisfecho.
- b) Ir a visitar al cliente para preguntar si está conforme -- con el servicio que recibió.

BENEFICIO

- a) Ver que tan bien se están solucionando los problemas de -- los clientes.
- b) Dar un trato personalizado al cliente y a la vez evaluar -- el servicio que se le da.

FECHA 18-IV-91

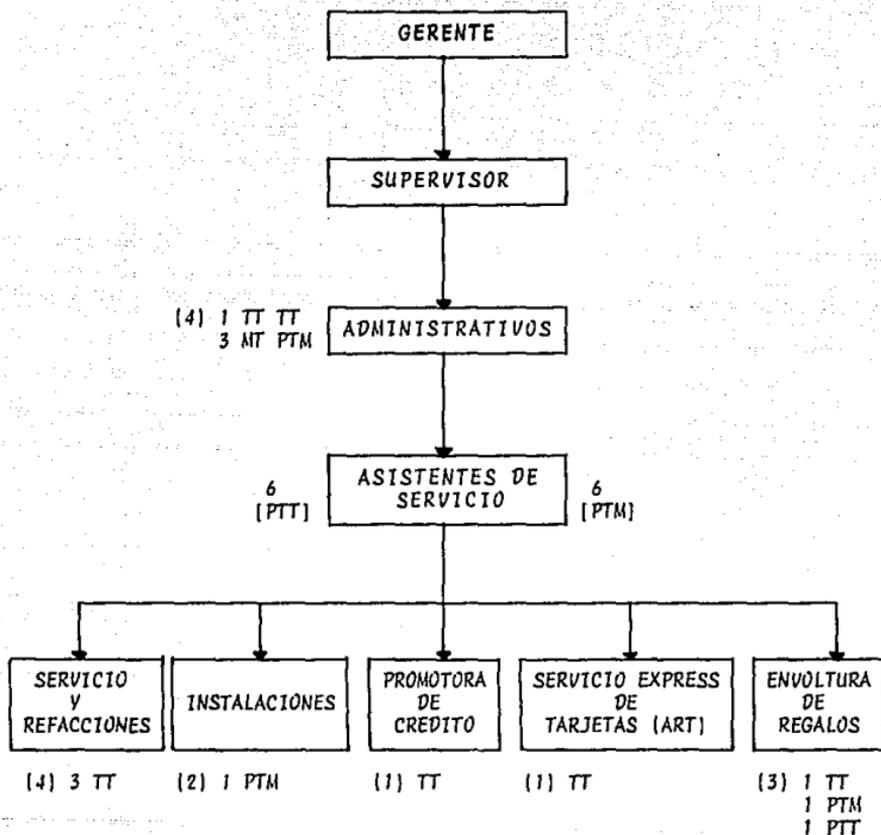
ELABORO J. SALVADOR OLVERA PEREYRA

AUTORIZO

HORA		LUGAR		FECHA	
ORDEN DEL DIA		ALCANCE OBTENIDO DE LOS OBJETIVOS		PORCEN.	
OBJETIVOS A ALCANZAR		RESOLUCION			
PARTICIPANTES		OBSERVACIONES			

(ANEXO 01) CONTROL: SERVICIO AL CLIENTE.

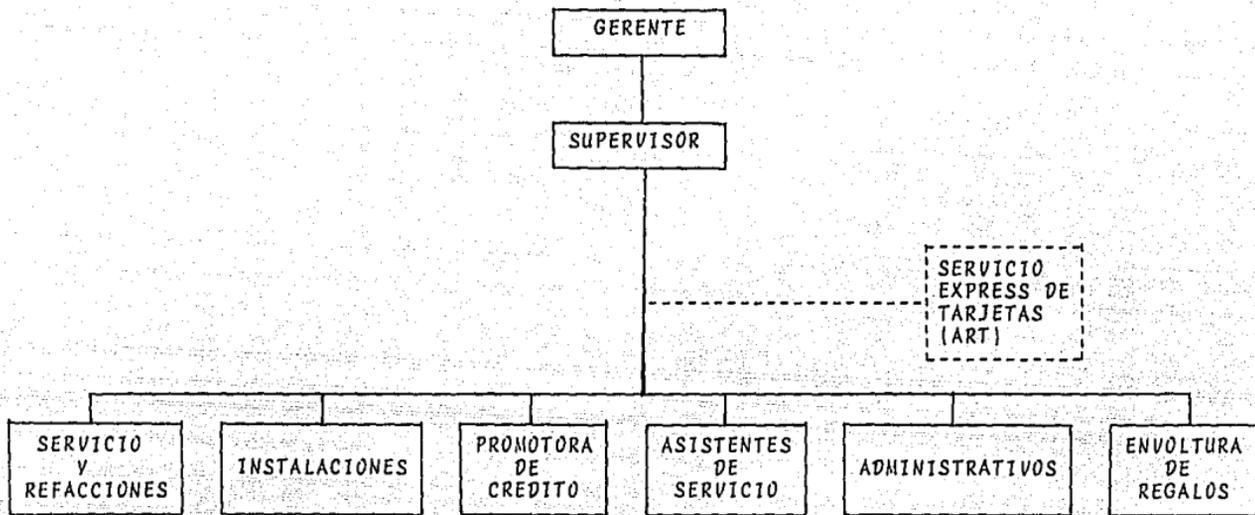
ORGANIGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE



* TT : TIEMPO COMPLETO

* PTT: PARTE TIEMPO TARDES

* PTM: PARTE TIEMPO MANANAS



ORGANIGRAMA PROPUESTO	
AREA	SERV. AL CLIENTE
FECHA	OCT. 1991
ELABORO	SALVADOR OLVERA
FIRMA	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- Es importante que exista una estrecha comunicación entre el gerente de servicio al cliente y los gerentes tanto de ventas como de los departamentos con que se tiene relación. - Esto para mejorar los procesos de trabajo y así evitar problemas entre los departamentos.
- Es necesario poner mucho énfasis en la capacitación del personal ya que son los responsables de solucionar los problemas que aquejan al cliente, y de, en momentos determinados, tomar decisiones que pueden ser malas si no se tienen los conocimientos necesarios.
- Es elemental que los empleados de servicio al cliente vayan tanto a crédito, como a piso de ventas, y al departamento de servicio para que se den cuenta cómo se realizan las funciones y comprendan la posición de los demás empleados.
- El seguimiento que dé el gerente, va a ser elemental para la detección de necesidades y la implantación tanto de controles como de procedimientos para mejorar el servicio que se da.
- Se recomienda también que los cambios que se deben de dar en base a lo mencionado anteriormente, sean implementados por el método de aproximaciones sucesivas, es decir, de manera paulatina.

CONCLUSIONES

El estudio ha servido para formarse un criterio acerca de cómo funciona el departamento de servicio al cliente, así como de determinar su desarrollo en base a las recomendaciones propuestas.

El caso práctico que se realizó da la pauta para definir la hipótesis propuesta al inicio del caso, la cual menciona que "Con la capacitación que se ha estado dando al personal del departamento de servicio al cliente, se observará un menor número de problemas con los departamentos de ventas".

En base a los resultados obtenidos se hizo un análisis con respecto a los elementos técnicos planteados, dando como consecuencia una reducción de problemas para con los departamentos de ventas y clientela en general, así como la detección de problemas a los que se les dio una alternativa de solución.

Es importante señalar que a medida que exista una mejor capacitación dentro de este departamento, existirá un mayor desarrollo y eficiencia, lo que permitirá un entendimiento con los demás departamentos.

Cabe mencionar la necesidad que tienen las empresas de estos estudios, ya que les ayudarán a lograr los objetivos departamentales o generales, así como evitar problemas que se pudieran presentar con el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernando. *Introducción a la técnica de la administración y del comportamiento*, Trillas, 1986.
2. Arias Galicia Fernando (coordinador). *Administración de recursos humanos*, Trillas, 1987.
3. Del Rlo González Cristóbal. *El presupuesto*. E.C.A.S.A. -- 1988.
4. Fernández Arena José A. *La auditoría administrativa*, Diana, 1988.
5. Fisher Laura. *Mercadotecnia*, Interamericana, 1986.
6. Koontz y O'donnell. *Administración*, Mc Graw Hill, 1985.
7. Kotler Phillip. *Fundamentos de mercadotecnia*, Prentice -- Hall, 1987.
8. Leonard William. *Auditoría administrativa*, Diana, 1989.
9. Messner William A. *La gerencia de compras*, Norma, 1986.
10. Pedronni Luna Francisco. *Apuntes en clase*.
11. Reyes Ponce Agustín. *Administración de empresas teoría y práctica*, I y II, Limusa, 1985.
12. Rodríguez Valencia Joaquín. *Sinopsis de Auditoría administrativa*, Trillas, 1988.
13. Rubio Ragazzoni Víctor y Hernández Fuentes Jorge. *Guía -- práctica de auditoría administrativa*, Pac, 1986.
14. Sánchez Riled Héctor. *Proceso administrativo y áreas funcionales* (recopilación de diversos autores en *Administración*, como guía para el desarrollo del programa de la -- U.N.A.M.).
15. Velázquez Hastreta G. *Administración de los sistemas de -- producción*, Limusa, 1989.