

308902

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

10  
2ej



**LA AUDITORIA OPERACIONAL Y SU  
AYUDA EN LA TOMA DE DECISIONES  
DE LA DIRECCION GENERAL**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TRABAJO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA  
**MA. DE LOURDES SANZ LUNA**



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

INTRODUCCION.....	pagina	5
-------------------	--------	---

## CAPITULO I. DEFINICIONES Y CONCEPTOS.

1. El proceso de Toma de Decisiones.....	7
1.1 ¿Qué es un problema?.....	8
2. Concepto General de Auditoria.....	11
3. La Auditoria Operacional.....	11
3.1 Origen y Antecedentes.....	11
3.2 Concepto.....	12
3.3 Objetivos.....	14
3.4 Alcance.....	15
3.5 Aplicación.....	17
4. Auditoria Interna y Auditoria Operacional.....	17
5. Auditoria Externa y Auditoria Operacional.....	19
6. Auditoria Administrativa y Auditoria Operacional....	20

## CAPITULO II. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

1. Generalidades.....	24
1.1 Empleo del metodo científico como elemento de la metodología.....	24
2. Método de la Auditoria Operacional.....	25
2.1 Familiarización.....	26
2.2 Verificación de hechos.....	27
A) Entrevistas.....	28
B) Cuestionarios.....	28
C) Informe de Labores.....	29
D) Diagramas de Flujo de operaciones.....	29
E) Evaluación de la Gestión Admnsitrativa....	32
2.3 Examen crítico y evaluación; desarrollo de recomendaciones.....	33
2.4 Informe.....	34
A) Estructura del informe .....	35
B) Resaltar el efecto cuantificado, la consecuencia y la causa.....	35
C) Recomendaciones prácticas para elaborar el informe.....	36
D) Resumen.....	36

## CAPITULO III. DESCRIPCION DE OPERACIONES.

1. Comercialización.....	40
1.1 Introducción.....	40
1.2 Concepto y alcance de la operación de comercialización.....	40
A) Establecer objetivos y políticas para ventas; vigilar su cumplimiento.....	40
B) Coordinación de elementos materiales, técnicos y humanos que integran dicha operación.....	41
C) Establecer planes para vender los productos, que estén en el lugar que se necesitan, oportunamente, en las cantidades con-	

	venientes y al precio correcto.....	42
D)	Buscar canales de distribución adecuados...	43
E)	Conocer las características de los compradores y las condiciones de venta que ofrecen.....	43
F)	Participación en el establecimiento de listas de precios.....	44
G)	Coordinar ventas con publicidad para incrementar la efectividad de ambas. Persuadir al cliente para que adquiera los productos de la empresa.....	44
H)	Preparar pronósticos de ventas. Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas.....	45
I)	Vigilar la correcta secuencia de la venta desde que se coloca un pedido hasta que se entrega el artículo.....	45
J)	Participar en el establecimiento de políticas de crédito y respetar su cumplimiento.....	46
1.3	Objetivos de la Auditoría Operacional de comercialización.....	47
2.	Recursos Humanos.....	47
2.1	Objetivo y necesidad.....	47
2.2	Principales temas que debe comprender la auditoría de la función de personal. Actividades que comprende.....	48
2.3	Gráfica de la organización.....	50
3.	Finanzas.....	52
3.1	Función de Finanzas.....	52
A)	Planeación Financiera.....	53
b)	Crédito.....	53
C)	Cobranza.....	54
D)	Administración de Efectivo.....	55
E)	Financiamiento y Relaciones Bancarias.....	56
F)	Inversiones Temporales.....	58
G)	Inventarios.....	59

#### CAPITULO IV. CASO PRACTICO

1.	Eficiencia operacional general.	
1.1	Familiarización con la empresa "X" S.A. DE C.V.	
A)	Actividad económica.....	62
B)	Historia de la empresa.....	62
C)	Infraestructura.....	63
D)	Antecedentes de deficiencias detectadas....	65
E)	Objetivos de la dirección.....	65
F)	Manuales de organización y procedimientos..	65
1.2	La industria Editorial.....	66
1.3	Ubicación de la empresa dentro de la Industria Editorial.....	69
2.	Comercialización	
2.1	Familiarización general con la operación de comercialización.....	71
A)	Objetivos del departamento.....	71

B) Cómo se trabaja para lograrlos.....	71
C) Cómo se determinan los resultados.....	74
2.2 Verificación de hechos.....	74
A) Coordinación de elementos materiales, técnicos y humanos que integran dicha operación.....	75
B) Planes para vender los productos, que estén en el lugar que se necesitan, oportunamente, en las cantidades convenientes y al precio correcto.....	75
C) Canales de distribución.....	77
D) Competencia.....	78
E) Participación del departamento de comercialización en el establecimiento de listas de precios.....	78
F) Coordinación de ventas y publicidad para incrementar la efectividad de ambas.---- Persuadir al cliente para que adquiera los productos de la empresa.....	79
G) Preparar pronósticos de ventas. Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas.....	79
H) Secuencia de ventas desde que se coloca un pedido hasta que se entrega el artículo...	81
I) Políticas de crédito y vigilancia de su cumplimiento.....	82
3. Examen crítico de la operación de comercialización. Desarrollo de recomendaciones.	
3.1 Objetivos y políticas.....	83
3.2 Coordinación de elementos materiales, técnicos y humanos que integran dicha operación.....	84
3.3 Planes para vender los productos, que estén en el lugar que se necesitan, oportunamente, en las cantidades convenientes y al precio correcto.....	89
3.4 Canales de distribución.....	89
3.5 Competencia.....	93
3.6 Participación del departamento de comercialización en el establecimiento de listas de precios.....	94
3.7 Coordinación de ventas y publicidad para incrementar la efectividad de ambas. Persuadir al cliente para que adquiera los productos de la empresa.....	95
3.8 Preparar pronósticos de ventas. Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas.....	97
3.9 Secuencia de ventas desde que se coloca un pedido hasta que se entrega el artículo.....	100
3.10 Políticas de crédito y vigilancia de su cumplimiento.....	100
4. Informe.	
4.1 Introducción.....	102
4.2 Resumen inicial.....	102
4.3 Descripción de actividades con problema, comen-	

tarios y sugerencias.....	102
4.4 Apéndice.....	107
Anexo 1.....	107
Anexo 2.....	109
Anexo 3.....	114
Anexo 4.....	116
Anexo 5.....	117
Anexo 6.....	118
Anexo 7.....	120
Anexo 8.....	123
CONCLUSIONES.....	124
CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	129
BIBLIOGRAFIA.....	133

## INTRODUCCION

Este trabajo tiene como objeto, conocer lo que es una auditoria operacional y proporcionar a la dirección general en un caso concreto, elementos de juicio para ayudar en la toma de decisiones.

Frecuentemente los empresarios se plantean una serie de cuestiones enfocadas a la toma de decisiones correctas, el objetivo de la auditoria operacional es el de asistirlos en este problema, proporcionando análisis objetivos, recomendaciones y comentarios pertinentes que conciernen a las actividades revisadas; o bien, a la solución de problemas que se presentan para una buena toma de decisiones.

El buen funcionamiento de la empresa como un todo, está a cargo de la dirección general; la auditoria operacional busca promover la eficiencia y eficacia de la administración, procurando aumentar los ingresos, reducir costos, simplificar tareas, eliminar desperdicios y esfuerzos innecesarios, gastos excesivos y tiempo ocioso.

Para lograr este objetivo, se estudiarán en primer lugar, los conceptos de toma de decisiones y auditoria en sus diferentes ramas, profundizando un poco más en la auditoria operacional.

El siguiente paso consiste en analizar el proceso general para realizar una auditoria operacional; después se estudiarán algunas de las funciones que pueden ser sujetas a este tipo de auditoria. Se eligen las funciones de ventas, personal y finanzas por ser de aplicación general en cualquier empresa, ya sea comercio o manufacturera; se desarrollan en todas las empresas sin importar su tamaño. (el estudio de estas funciones se hace de manera enunciativa, no limitativa).

Para completar el estudio y generar alguna aportación útil, se realizará un "Caso Práctico", aplicando la metodología de la auditoria operacional en una empresa funcionando, intentando detectar situaciones que reduzcan la eficiencia en la operación de COMERCIALIZACION de la misma.

Por último se presentará un informe a la Dirección General de la empresa en donde se propondrán las recomendaciones que se considere convenientes para ayudar en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.

CAPITULO I.

DEFINICIONES Y CONCEPTOS.



## CAPITULO I.

### DEFINICIONES Y CONCEPTOS.

#### 1.- EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

Dada la naturaleza competitiva de sus puestos, la mayoría de los gerentes buscan continuamente formas de reforzar su capacidad administrativa para lograr un desempeño efectivo.- Estos esfuerzos, suelen dirigirse al mejoramiento de las decisiones y de la capacidad de tomarlas.

El interés por el mejoramiento de la toma de decisiones de un gerente, tiene algunas razones:

1.- La calidad y aceptabilidad de las decisiones de un gerente, pueden ejercer una influencia considerable sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal. Esto es porque si el gerente continuamente toma decisiones de baja calidad que provocan resistencia por parte de los afectados, el gerente pasará más tiempo corrigiendo errores en lugar de dedicarse a otras actividades más satisfactorias y productivas.

Por lo tanto, una razón por la que el gerente busca mejorar las decisiones que toma es que ellas afectan en forma directa tanto su profesión como sus remuneraciones y satisfacciones.

2.- La calidad y aceptabilidad de las decisiones tomadas por el gerente, afectan a la organización en cuyo nombre actúa, afectan la realización de las metas organizacionales.- También por este motivo la mayoría de los gerentes se sienten responsables por el desarrollo de su capacidad para tomar decisiones.

3.- La tercera razón se deriva del hecho de que la mayor parte del tiempo de un gerente está dedicado a la toma de decisiones, a supervisar su ejecución o a ambas.

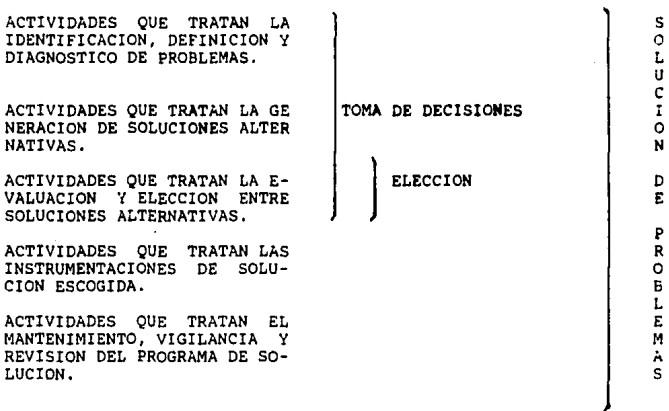
El deseo de disminuir la cantidad de tiempo y esfuerzo que los gerentes emplean en tomar y en orientar decisiones es un fuerte motivador para buscar el mejoramiento de éstas. La efectividad de cualquier instrumentación de medidas depende mucho del acierto de una serie de decisiones gerenciales sobre cómo planear, organizar, dotar de personal y controlar el esfuerzo de dicha instrumentación.

El término toma de decisiones se utiliza algunas veces para describir el conjunto de actividades que entran en juego al escoger una entre varias alternativas disponibles. En otras ocasiones se utiliza para describir el conjunto de actividades que entran en juego para encontrar e instrumentar un curso de acción. En el primer caso el término toma de decisiones se utiliza en lugar de "hacer una elección". En el segundo caso, se refiere a "solucionar problemas".

La toma de decisiones incluye una serie de actividades intermedias, ya que resolver un problema supone muchas actividades, algunas de ellas tienen lugar despues de que se ha tomado la decisi3n.

El proceso de toma de decisiones comienza cuando se analiza un problema y termina cuando se ha escogido una alternativa.

El siguiente cuadro muestra c3mo el procedimiento de toma de decisiones abarca algunas de las actividades relacionadas con la identificaci3n, definici3n y diagnostico de problemas, para lo cual es muy util la auditoria operacional como se explica mas adelante.



FUENTE: "Toma de Decisiones en la Gerencia"  
Huber P. George.

Se puede concluir que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se escoge un curso de accion para resolver un problema.

1.1 ¿QUE ES UN PROBLEMA?

"Ocurre un problema, cuando hay diferencia entre una situaci3n real y una situaci3n deseada." (1)

Los gerentes continuamente se enfrentan con problemas. En algunas situaciones se pueden identificar diferencias entre lo que se quiere y lo que se tiene. Cuando una de estas situaciones es lo suficientemente seria como para exigir atención especial, se tiene un problema "activo".

Si un problema es una diferencia entre una situación real y una deseada, para resolverlo, el gerente tiene que cambiar o bien la situación real o la deseada. En algunas ocasiones, cambiar la situación real significa aumentar el rendimiento, en otras se puede persuadir a alguien para que cambie la situación real, solicitando ayuda de terceros.

En algunas circunstancias es conveniente ponderar las ventajas e inconvenientes de cambiar la situación deseada.

"Dado que los problemas pueden resolverse cambiando la situación real o la deseada, podemos definir la solución de un problema como el proceso consciente de reducir la diferencia entre una situación real y una situación deseada" (2).

Las decisiones se toman en todos los niveles de la empresa y todas afectan de una forma u otra la organización y las operaciones de la misma en pequeña o gran escala, sin embargo, las decisiones que pueden afectar de manera importante la estructura y organización de la empresa, son las que se toman en los niveles altos de la misma, en la dirección general.

Existen varias formas de toma de decisiones:

Una de ellas es aquella que se caracteriza por la disponibilidad de una alternativa aceptable. Generalmente suele aceptarse e instrumentarse esta alternativa disponible. En este caso hay que asegurarse de que los beneficios que se obtendrían de la posterior búsqueda de alternativas son pequeños en comparación con los costos de la búsqueda. Si los beneficios esperados y los costos de la búsqueda adicional son grandes, es conveniente compararlos antes de elegir la solución inmediatamente disponible o esperar a encontrar una solución mejor.

Otro tipo de decisión es aquella en donde se cuenta con varias alternativas de solución y donde es importante la calidad de la solución.

En estas situaciones de alternativas múltiples, donde son importantes los beneficios obtenidos al escoger la mejor de las alternativas, es conveniente instrumentar un proceso sistemático de elección.

Un tercer tipo de situación de decisión ocurre cuando la etapa de generación de alternativas no identifica una solución que sea aceptable.

En este caso, se pueden hacer tres cosas:

- 1.- Disminuir los requisitos para aceptar alguna alternativa rechazada con anterioridad.

2.- Continuar con la búsqueda de alguna alternativa hasta encontrar una que sea aceptable.

3.- Intentar diseñar una alternativa aceptable.

#### INSTRUMENTACION DE LA SOLUCION ESCOGIDA.

Consiste en planear y realizar las actividades que deben tener lugar para que la solución elegida, en realidad resuelva el problema.

Para que la solución elegida resuelva el problema es muy importante una adecuada atención de la gerencia a la instrumentación.

Para asegurar la efectividad de la instrumentación, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

-Todo el personal que estará involucrado en la instrumentación de la solución elegida debe comprender perfectamente lo que se tiene que hacer. Una forma de ayudar a alcanzar esta comprensión es involucrar a los instrumentadores en la elección de la solución.

-Asegurar la aceptación y motivación de lo que se va a hacer.

-Proporcionar recursos adecuados para la instrumentación.

#### CONTROL DEL PROGRAMA DE SOLUCION.

Es necesario que el gerente emprenda las acciones necesarias para ver si lo que realmente sucede es lo que se pretendía.

Se debe determinar la responsabilidad para la ejecución de las ordenes y verificar que se entiendan, además de establecer fechas específicas para la recepción de informes en las que se examine la acción que se está llevando a cabo.

Para que el sistema de control sea completo, es conveniente establecer un sistema de alarma que indique si el plan se encuentra en dificultades en algún momento de su desarrollo.

La dificultad de resolver problemas a los que no es fácil dar solución, aumenta debido a que generalmente no se trata de decisiones individuales, sino que deben ser tomadas por grupos de personas.

El desarrollo de la ciencia ha proporcionado numerosas técnicas nuevas para la toma de decisiones, sin embargo, la mayoría de las empresas continúan encontrándose a diario con dificultades para poder resolver sus problemas de operación y de organización.

## 2.- CONCEPTO GENERAL DE AUDITORIA.

La auditoria tradicional se refiere al examen de estados financieros de acuerdo a las normas y procedimientos de auditoria generalmente aceptados, para expresar una opinion en cuanto a su razonabilidad, en cuanto a que fueron elaborados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y de la uniformidad con que tales principios vienen siendo aplicados de año en año.

La auditoría en su acepción mas amplia tiene dos objetivos: descubrimiento o prevención de fraudes y ayuda al manejo adecuado de la empresa.

Los datos de contabilidad son la base que utiliza la dirección de una empresa para tomar decisiones, a través de medidas correctivas de las deficiencias, por lo que es necesario revisar su contenido a través de la auditoria financiera.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., la define como: "La auditoría es el examen que mediante normas y procedimientos adecuados determina si las cuentas o los estados financieros reflejan lo que deben expresar de acuerdo con los principios de contabilidad aceptados por la profesión".

A.L. Kolher la define como: "La revisión analítica hecha por contador público del control interno y registros de la contabilidad de una empresa mercantil u otra unidad económica que procede a la expresión de sus opiniones de la corrección de los estados financieros".(3)

Prieto y Ruiz de Velazco:

"La auditoría tiene por objeto la comprobación de transacciones registradas en los libros de contabilidad las cuales son recopiladas periódicamente por las respectivas empresas para su propia información de estados financieros que muestran el resultado de las operaciones que se han efectuado y la situación del negocio" (4)

Se puede concluir que el concepto general de auditoría es el examen de los registros contables de una empresa en forma metódica y ordenada para proporcionar información de los resultados obtenidos.

### 3.- AUDITORIA OPERACIONAL. 3.1 ORIGEN Y ANTECEDENTES.

El hombre está sujeto a una ley fundamental, la ley del progreso. En los últimos años, el desarrollo del mundo en todos aspectos ha sido muy importante.

Los negocios no se han quedado atrás en cuanto a este progreso, se puede apreciar un rápido crecimiento y desarrollo de las empresas que ha repercutido en las actividades que realizan, incrementando sus operaciones.

Dado que los negocios necesitan alcanzar un alto grado de especialización y perfeccionamiento en todos sus aspectos, se requiere un énfasis cada vez mayor en las operaciones que realizan los diversos departamentos, pero que originan hechos de fundamental trascendencia para la empresa.

El público en general exige en la actualidad mayor eficiencia y calidad en los servicios que prestan o los bienes que ofrecen las empresas, así como costos y precios bajos.

La administración moderna debe preocuparse por estos aspectos para hacer frente a la competencia que cada vez es más intensa. Por otra parte, su operación debe resultar económica para obtener utilidades que se consideren aceptables en función de la inversión y su giro operacional.

La creciente competencia en los negocios también ha provocado que cada vez resulte más difícil lograr mejorar la productividad de las empresas a través de un simple aumento de precios. Es necesario operar cada vez con mayor eficiencia, ofrecer productos o servicios de mejor calidad y más baratos, lo que obliga a disminuir costos de producir, vender y administrar.

El administrador, por lo tanto, debe estar constantemente alerta de cualquier oportunidad que se le presente para saber por qué se gana poco o se pierde, en dónde puede mejorarse la eficiencia; en qué áreas existen fallas que de solucionarse motivarían ahorros en los costos; en cuáles aspectos deben realizarse cambios con el objeto de mejorar la productividad.

La creciente complejidad de los negocios y la consecuente delegación de autoridad y responsabilidad impide a la dirección general revisar por sí misma si las actividades se han realizado adecuadamente e imponer las medidas correctivas necesarias. Necesita de alguien en quien confíe que le mantenga informado al respecto, y el auditor operacional es el más adecuado para ello.

El desarrollo natural de la auditoría operacional surgió inicialmente en la extensión que se hizo de las responsabilidades del auditor interno hacia la revisión de las operaciones, con el objeto de promover su eficiencia.

Para que el servicio de auditoría sea realmente útil, a la dirección general, debe buscarse la forma de presentar recomendaciones y observaciones prácticas, ya que solamente llegando a este punto, se conseguirá la resolución de los problemas detectados.

### 3.2 CONCEPTO.

La empresa requiere de un método de investigación que pueda detectar oportunamente cualquier causa de deficiencia y que le permita promover la eficiencia de las entidades.

La auditoría operacional pretende ser:

A) Un método aplicable a cualquier tipo de empresa y a cualquier nivel de operación que permita detectar la causa de las desviaciones de los planes y objetivos.

B) Pretende ubicar los problemas y analizar sus causas para valorar sus posibles consecuencias al mismo tiempo que corrige esos problemas.

C) Procura la comunicación entre departamentos para establecer las relaciones de los problemas; aprecia el grado de eficiencia de la administración y su responsabilidad en los resultados.

Existen en la actualidad varios conceptos de auditoría operacional, algunos de ellos son:

Según el C.P. Felipe Pérez Cervantes, citado por Ruben Basurto Campi (Control Interno y Auditoría Operacional, pag. 49), "La Auditoría de operaciones es el examen de las áreas de operación de una empresa o institución para determinar si se está operando al máximo de eficiencia y al mínimo costo para obtener la mayor productividad; dicho examen da elementos para precisar las consecuencias de que no se tengan los controles necesarios para lograr este objetivo y permite resaltar y cuantificar el efecto de ello con el propósito de mejorar".

William P. Leonard la define como: "El examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una industria o institución, una sección de gobierno o cualquier parte de un organismo a sus formas de operación y sus facilidades humanas y físicas."

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., define la auditoría operacional de la siguiente forma: "La auditoría operacional consiste en el examen de las áreas de operación de una empresa o institución para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia tendiendo a la disminución de costos para aumentar la productividad."

Dicho examen dará elementos para precisar las consecuencias de que no se tengan los controles necesarios para lograr ese objetivo; pretende resaltar y cuantificar el efecto de ello con propósito de mejorar.

De las anteriores definiciones, se puede concluir que la auditoría operacional implica la idea de tener técnicas para evaluar métodos de control, representa una medición del funcionamiento de la administración. Pretende evaluar y revisar la administración de una empresa, llevando como meta el localizar y corregir deficiencias existentes en algunas áreas de la misma, para encaminar a la empresa a la consecución de sus objetivos a través de la obtención de un rendimiento óptimo en lo que se refiere a la eficiencia del personal, así como en mayores ventas y mejor producción para lograr los rendimientos esperados por los

dueños de dichas empresas y a la vez satisfacer sus objetivos sociales y de servicio.

La auditoría operacional consiste en conocer el flujo que se sigue para el control de las operaciones, con el fin de saber si los sistemas implantados son funcionales, analizar los procedimientos, opinar sobre los ya implantados, perseguir siempre optimizarlos y coordinar los recursos con los que cuenta la empresa.

Por lo tanto, la auditoría operacional puede concebirse como la revisión crítica, en forma sistemática de los controles administrativos y de operación de una organización, con el objeto de determinar sus puntos débiles, proporcionar las recomendaciones que se consideren pertinentes, con el fin de ayudar a la dirección general a elegir la alternativa más adecuada para su corrección y sugerir la forma de implementar la decisión tomada para resolver los problemas.

### 3.3 OBJETIVOS.

Toda empresa debe contar con una administración, y debe tener determinadas las metas y objetivos para los cuales fue creada. La administración debe establecer las políticas y procedimientos adecuados que orienten las actividades y acciones del negocio hacia el logro de esas metas y objetivos.

El trabajo del auditor operacional consiste en constatar si las operaciones se están realizando de acuerdo a dichas políticas y procedimientos.

Por otra parte, la auditoría operacional debe juzgar si las políticas y procedimientos establecidos son adecuados conforme a las circunstancias prevaletentes, pues estas cambian a través del tiempo por causas de evolución y desarrollo científico.

Son muchas las circunstancias previsibles e imprevisibles que motivan cambios en las situaciones de la empresa, por lo que las políticas y procedimientos deben revisarse periódicamente.

El principal mérito de la auditoría operacional y cuya característica la diferencia de la auditoría tradicional es que su trabajo aporta puntos de vista no afectados por la rutina. Es imparcial para juzgar la eficiencia con que se realizan las operaciones, tanto en base a las políticas prescritas como a lo correcto o incorrecto de las políticas seguidas.

La auditoría operacional busca promover la eficiencia y eficacia de determinada administración, misma que se maneja con una política orientada a aumentar ingresos, reducir costos, simplificar tareas, eliminar desperdicios y esfuerzos innecesarios y, finalmente, gastos excesivos y tiempo ocioso.



Tiene como finalidad presentar un diagnóstico de la productividad de la empresa, señalando las deficiencias detectadas, con sus respectivas sugerencias para corregirlas.

La auditoría operacional debe buscar el equilibrio en el desempeño de todas las funciones que tienden a mejorar el trabajo de la organización, ya que es posible que una operación mal ejecutada altere considerablemente el funcionamiento de parte o varias partes de la organización.

"El objetivo de la Auditoría Operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia de las entidades en que se practique.

Existen tres niveles en que se puede participar en apoyo a incrementar la eficiencia dichas entidades:

1.- En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado (diagnóstico de obstáculos).

2.- En la participación para la creación o diseño de sistemas y procedimientos, interviniendo en su formación.

3.- En la implantación de los cambios e innovaciones (implantación de sistemas) "(5)

#### 3.4 ALCANCE

Algunos autores afirman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que sólo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar que tipos de investigaciones adicionales deben hacerse para lograr avances.

El diseño e implementación de recomendaciones es en opinión de tales autores, responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, considera que: "La auditoría Operacional debe proponer recomendaciones específicas (en los casos en que se tengan elementos para ello) y que de no ser así, pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia " (6).

La auditoría operacional, debe presentar soluciones, proponer recomendaciones específicas y su posible forma de implementación, de otra manera, el servicio se vería restringido. Solo sería requerido por grandes entidades que tienen potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones.

En la actualidad, la tendencia es que la administración requiere no sólo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exige del auditor algo más, la presentación

de recomendaciones y su ayuda para implementaras. Asi, el servicio de auditoria operacional es más util y acorde a nuestra realidad.

La auditoria operacional abarca campos mayores que la auditoria tradicional, pues mientras ésta se circunscribe a los estados financieros de la empresa, la auditoria operacional se puede aplicar a todas las areas y operaciones que se desarrollan en la empresa.

El trabajo desarrollado por el auditor será diferente para cada empresa en particular, dependiendo ello de las propias características de la empresa, de los deseos del cliente, y en su caso, de la opción del auditor respecto a dicho trabajo.

A partir del momento en que la auditoria operacional está facultada para emitir un diagnóstico y verificario, analizando los efectos de las políticas establecidas y/o de la falta de ellas, se introduce en el área de dirección y forma parte de la auditoria de alto nivel para efectuar funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, ayudando en la toma de decisiones y opinando sobre la eficiencia con que el gerente o director lleva a la empresa al logro de sus metas, de tal manera que a la luz de la información proporcionada por la auditoria operacional el ejecutivo de alto nivel, puede modificar, eliminar o adoptar planes, controles y políticas.

En relación con los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoria operacional, la revisión debe ser integral, abarcando los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no debe restringirse al control solamente.

#### ¿QUE ES UNA OPERACION?

Es importante conocer este concepto, incluyendo ciertas comparaciones y reglas simples que faciliten la formación de un mejor juicio.

1.- No es lo mismo un departamento que una operación; pueden intervenir varios departamentos, ya sea en forma total o solamente una parte de ellos.

2.- No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad; lo que si es importante resaltar es que al revisar las operaciones, debe considerarse la forma en que ellas son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas.

3.- Los límites que se establezcan a una operación en una entidad deben considerar la posibilidad de realizar una investigación completa y logica, que aporte sugerencias integrales y no una revisión parcializada y eventualmente errónea de los hechos.

"La segregación de operaciones en una entidad, está más acorde a las funciones tradicionales de la misma (vender,

comprar, producir, cobrar, almacenar, otorgar crédito, invertir, etcétera.), que cualquier otra consideración" (7).

### 3.5 APLICACION.

Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen cuando debe practicarse la auditoría operacional, si se pueden mencionar aquellas que habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han determinado como más frecuentes.

Según la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., son:

1.- Para aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido.

2.- Cuando se tienen indicadores de ineficiencias pero se desconocen las razones y;

3.- Para contar con un respaldo para la previsión de ineficiencias para el sano crecimiento de las entidades.

La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia, lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así, puede prepararse un programa ciclico de revisiones en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas, o por ser críticas para la empresa.

La auditoría operacional puede aplicarse a todas las operaciones de todas las áreas de la empresa y de todo tipo de empresas, pudiendo realizarse en todas aquellas instituciones que requieran de una administración.

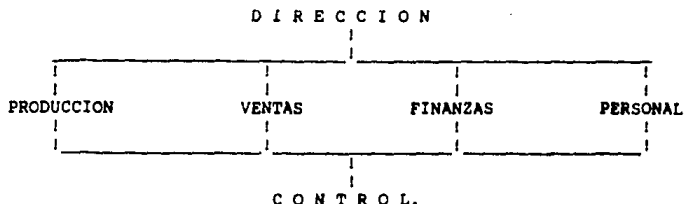
### 4.- AUDITORIA INTERNA Y AUDITORIA OPERACIONAL.

Por el dinámico desarrollo de la empresa, es necesario un mayor control, derivado de la tecnología, aumento de la competencia y la complejidad de la administración que provocan descentralización y delegación responsable.

Esta realidad de expansión tiene influencia favorable en el desarrollo de la auditoría interna y esta labor se presenta ya como una actividad de revisión sistemática y objetiva de las operaciones que llena una necesidad en la administración de las empresas.

"En términos generales, el control debe estar constantemente presente en todas las funciones de la empresa; las funciones de producción, ventas, finanzas, personal, etc. tienen sus propios controles, pero además se coordinan para controlarse

mutuamente.



(8)

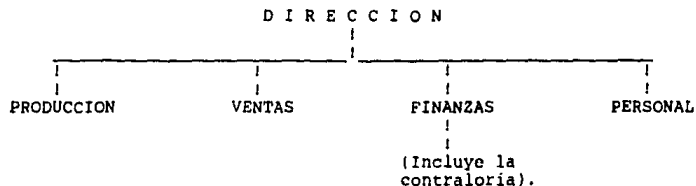
Es complicado ejercer control sobre todas las operaciones que realizan las empresas, pero a la vez debe buscarse sea muy eficiente en todas las áreas y en todos los niveles. La misma alta dirección debe estar sujeta a controles imparciales.

Inadecuados controles sobre las operaciones pueden originar fallas y desviaciones que pongan en peligro el buen funcionamiento de la empresa. Se debe buscar que por lo menos proporcione los elementos necesarios para captar las deficiencias de una manera fácil e inmediata.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., Comisión de Adiestramiento Profesional, da dos orientaciones que pueden ser útiles para vigilar esta independencia:

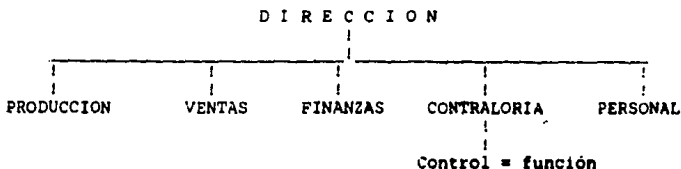
- 1.- No deben recaer las dos funciones anteriores en una sola persona; y
- 2.- Ninguna operación debe ser realizada desde su inicio hasta su final por la misma persona.

También apunta que el control de las empresas puede ejercerse desde la contraloría, la cual puede ser concebida formando parte de la dirección de finanzas.



El control es un elemento de la administración presente en todas las funciones.

También puede contarse con un departamento de control independiente:



FUENTE: CURSO DE AUDITORIA OPERACIONAL IMPARTIDO POR EL I.M.C.P. A.C.

"El control interno en su concepto más amplio, no solo tiene como objetivo evitar o reducir los fraudes. Es también una salvaguarda contra el desperdicio e ineficiencia y promueve la seguridad de que las políticas de operación están siendo cumplidas por personal competente y legal." (9)

Los principales elementos del control interno son:

- A) Organización.
- B) Procedimientos.
- C) Personal.
- D) Supervisión.

#### IMPLANTACION DE LA AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

La auditoría interna operacional puede llevarse a cabo de dos maneras:

1.- Con el mismo personal que ejecuta auditoría interna, siempre y cuando cuente con la capacitación necesaria para captar los problemas de los controles en las operaciones.

2.- Con personal especializado que se dedique solamente a realizar auditoría operacional.

"Cuando es un auditor interno el que realiza auditoría operacional, su responsabilidad y relación de trabajo con la empresa lo llevan más allá del informe sobre las deficiencias detectadas, pues frecuentemente participa en la implantación de las sugerencias propuestas o cuando menos, en el seguimiento del asunto para verificar que el problema ha sido atendido." (10)

#### 5.- AUDITORIA EXTERNA Y AUDITORIA OPERACIONAL.

La auditoría externa, es aquella, como su nombre lo indica que es desarrollada por profesionistas independientes;

son contratados por la empresa para informar sobre la situación administrativa que afecta el funcionamiento de la misma.

Cuando el director de una empresa percibe anomalías acude a los servicios profesionales calificados, con el fin de que detecten en donde radican las causas que originan resultados negativos.

Sin embargo, puede resultar más fácil y menos costoso que una persona que conoce a fondo el funcionamiento, políticas y objetivos de una empresa, pueda dar cumplimiento a sugerencias y pueda aplicar con mayor certeza sus conocimientos, que una persona que no tiene el conocimiento profundo de la empresa, trate de implantar métodos, políticas y sistemas que por la organización y operación de la empresa no son adecuados.

En la auditoría de estados financieros el punto de partida del auditor son las cuentas que reflejan el efecto de las operaciones, en la auditoría externa operacional se va directamente a las áreas de operación, y de su análisis se pretenden encontrar las causas que originan variaciones desfavorables en los estados financieros y en general cualquier otro aspecto negativo que impida un mejor desarrollo y logro de los objetivos de una empresa.

El trabajo del auditor externo tiene como elemento adicional la intervención de un tercero imparcial con experiencia en otras empresas que será muy provechosa, pues aporta un punto de vista libre de la costumbre por hacer alguna cosa acerca de lo adecuado de los controles operacionales establecidos.

Normalmente el trabajo de auditoría externa operacional, surge a petición de la gerencia operativa para reforzar aún más su función de control o de inquietud del auditor por brindar un mejor servicio.

#### 6.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA OPERACIONAL.

"La auditoría ad constructivo de la estructura de la organización de una empresa, una institución, una sección de gobierno, o cualquier parte de una entidad, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas" (11)

También se le conoce como: "La revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución" (12)

La auditoría operacional tiene muchos puntos de contacto con la auditoría administrativa:

#### DIFERENCIAS Y SIMILITUDES.

## AUDITORIA OPERACIONAL

**ENFOQUE :** Se enfoca a la revisión misma de las operaciones independientemente de la evaluación de las personas o departamentos involucrados.

**ORIGEN:** El auditor interno y externo quieren hacer más útil su intervención y extienden su examen habitual para darse una idea de la eficiencia con que se están efectuando las operaciones.

**SUJETO QUE LA EJECUTA:** La efectúa el auditor interno o externo cuando se hace separadamente de el examen de estados financieros.

**ALCANCE:** Puede efectuarse seccional o integralmente, pero siempre en relación con operaciones y no con personas y/o departamentos.

**PERIODO A REVISAR:** Varios años, pues revisa el pasado, presente y futuro.

**INFORME:** "Incluye comentarios sobre fallas detectadas en relación con la realización de las operaciones, tendiendo a aumentar la eficiencia y eficacia con que se efectúan, haciendo énfasis en la consecuencia de estas faltas, procurando cuantificar y resaltar el efecto de ellas y comentando la falla que la provoca. Se dan recomendaciones generales para orientar a la empresa sobre las posibilidades que existen para solucionar los problemas detectados" (13).

**EXTENSION O PROFUNDIDAD:** Estos servicios implican una profundidad especial que se hace más relevante en la auditoría administrativa, pues en vista de que se emite una opinión el examen debe ser exhaustivo.

## AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

**ENFOQUE :** Se enfoca al examen de la estructura de una empresa en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación, sus facilidades humanas y físicas. Se revisan los niveles jerárquicos de la empresa.

**ORIGEN:** Servicio proporcionado a petición del cliente independientemente de cualquier trabajo.

**SUJETO QUE LA EJECUTA:** Ninguna profesión es exclusiva; debe estar a cargo de especialistas o un equipo de profesionales y expertos.

**ALCANCE:** Puede efectuarse seccional o integralmente en cualquier operación, persona o departamento, incluyendo los niveles jerárquicos.

**PERIODO A REVISAR:** Varios años, pues revisa el pasado, presente y futuro.

**INFORME:** Opinión autorizada respecto al grado de eficiencia con que se está administrando la empresa en su conjunto.

**EXTENSION O PROFUNDIDAD:** Estos servicios implican una profundidad especial que se hace más relevante en la auditoría administrativa, pues en vista de que se emite una opinión el examen debe ser exhaustivo.



CAPITULO II.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

## CAPITULO II.

### METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

#### 1.- GENERALIDADES.

El principal elemento para desarrollar una auditoria operacional, es la actitud mental de búsqueda constante de oportunidades para aumentar la eficiencia de los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

No obstante, si se cuenta con una metodología específica y claramente definida que permita sistematizar cada uno de los pasos de la revisión, la formulación de conclusiones valderas, en el menor tiempo posible, se llevará a cabo con mayor precisión.

El método por si mismo no garantiza una eficiente auditoria operacional, pero dirige las operaciones hacia la veracidad del diagnóstico.

La metodología nos ayuda a resolver un problema muy importante: ¿Cómo realizar la auditoria?, ¿Qué hacer?, ¿Qué pasos dar?, ¿Qué elementos son necesarios?...

Antes de analizar la metodología específica de la auditoria operacional, vale la pena analizar el método científico para obtener información.

#### 1.1 EMPLEO DEL METODO CIENTIFICO COMO ELEMENTO DE LA METODOLOGIA.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., indica los pasos de este método:

A) Consideración de la información preliminar que sugiere el problema (Familiarización).

B) Formulación del problema (Panorama General)

C) Observación de hechos pertinentes al problema (Recolección de información).

D) Uso de conocimientos anteriores (Preparación especial y capacidad profesional).

E) Formulación de las hipótesis (Estrategia de la Investigación).

F) Deducción de las implicaciones de la hipótesis (Análisis de la Investigación).

G) Conclusión que confirme o no la hipótesis (Afirmación de hallazgos y presentación del problema a los afectados).

El método científico es de carácter general, por lo que

es aplicable en diversas circunstancias.

## 2.- METODO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

### DEL AREA A REVISAR.

Para iniciar el trabajo de auditoria operacional, se deberá establecer una tabla de prioridades que nos ayuden a definir cuáles áreas de actividad serán sujetas de revision.

Para ello deberán establecerse criterios sobre las actividades más importantes que debemos incluir en el plan de auditoria.

A continuación se presentan algunas medidas de referencia:

- Movimientos mayores de dinero. Donde se realizan las transacciones más importantes. (Publicidad, compras, activos fijos, salarios...)

- Bajas utilidades o reducidos porcentajes en la rentabilidad de los activos. Esto puede indicar areas donde hay problemas y se necesita ayuda (lineas de producto de bajo rendimiento...)

- Funciones críticas para el éxito de la empresa. (Compras, control de calidad, personal....)

- Funciones nunca antes auditadas.

- Nuevas divisiones creadas o compañías compradas recientemente.

- Requerimiento específico de la gerencia. A éste aspecto hay que darle prioridad. Demuestra confianza sobre el auditor.

- Areas problema identificadas en auditorias previas.

- Seguimiento y continuidad de auditorias pasadas.

En la metodologia de la auditoria operacional, los procedimientos deben ser determinados fundamentalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio del auditor.

- Para realizar el trabajo, el auditor debiera llevar a cabo ciertas tareas dentro del siguiente proceso:

- Familiarizacion con el area a revisar.

- Verificacion de los hechos, coleccion y registro de informacion. (entrevistas, inspeccion y observacion; revision de documentos y archivos).

- Examen critico y evaluacion.

-Desarrollo de recomendaciones.

-Informe de auditoría.

### 2.1 FAMILIARIZACION.

Quizá el sentido de esta palabra, sea diferente al observado en la definición del diccionario, pero parece ser el término más adecuado.

El primer paso es la compenetración con el jefe máximo de cada departamento, para conocer cuáles son sus objetivos, cómo se trabaja en la actualidad y cómo se determinan los resultados obtenidos.

El propósito de esto, es proveernos de la base para nuestros estudios posteriores del control departamental, por lo que el énfasis que se debe dar es principalmente a la operación en sí, delegando a un segundo plano (en este momento), el elemento humano.

Cuando se tiene el conocimiento adecuado de los objetivos y de los problemas, se procede a familiarizarse con los controles establecidos y utilizados para dirigir las operaciones y alcanzar dichos objetivos.

El siguiente paso es conocer la estructura de la organización departamental. Conocer quienes son las autoridades y cuáles son sus responsabilidades, cuál es su relación con otros departamentos. Posteriormente se revisarán las políticas y procedimientos que gobiernan el trabajo del departamento.

Será importante conocer qué uso se da al trabajo realizado y cómo se evalúa; como se sabe si es bueno o malo.

Otros aspectos que es interesante conocer son:

-Problemas inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de las operaciones que se revisan.

-Infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación, es decir, cómo es la instrumentación práctica de la gestión administrativa (planeación, organización, dirección y control) a fin de conocer sus características y posibles deficiencias.

Durante el proceso de familiarización es lógico que el auditor entre en contacto con los diversos funcionarios y empleados que manejan directamente la operación y que mediante entrevistas informales conozca en ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma.

Una vez realizado el proceso de familiarización, el auditor operacional estará en posibilidad de, dando orden a sus ideas y como fundamento en los hechos que haya observado, estruc-

turar un programa de trabajo detallado para entrar en la siguiente fase de la metodología.

"El uso de programas estandar se considera aceptable en la medida en que se haga la adecuación pertinente al caso específico que se investiga." (14)

En resumen, la familiarización consiste en investigar:

- 1.- Cuáles son los objetivos del departamento.
- 2.- Cómo se trabaja para lograrlos.
- 3.- Cómo se determinan los resultados.

El énfasis debe ser sobre lo que está siendo controlado:

A) Estructura de la organización: líneas de autoridad y responsabilidad; relaciones con otros departamentos.

B) Revisión de políticas y procedimientos: Que controles existen; necesidad de saber qué hacer; cómo hacerlo; quién es responsable; a quién informa... si no existen políticas y procedimientos escritos, el auditor aprenderá del responsable, los estándares que controlan las actividades auditadas.

C) Estándares para medir desempeños y/o resultados: cómo se sabe si se ejecutó un trabajo eficientemente, cómo se supervisa.

D) Reportes: ¿muestran efectivamente el desarrollo de las operaciones?, ¿son rápidos, claros, concisos y completos?

## 2.2 VERIFICACION DE HECHOS.

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

En esta fase se pueden utilizar pruebas estadísticas de muy diversa índole, utilizando muestras selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

La utilización de estadísticas resulta particularmente efectiva en esta fase y al respecto, es recomendable que sean verificadas antes de ser utilizadas.

"En el caso de que la empresa carezca de información respecto de la competencia o de las estadísticas necesarias para evaluar la operación, el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones necesarias para obtener elementos de juicio suficientes". (15)

El tipo de estudios que se desarrollen para conseguir la información requerida pueden ser muy amplios, tales como entrevistas, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en cámaras y asociaciones a

los que pertenezca la empresa, etc.

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario obtenga la información mas objetiva posible. Esta característica común a cualquier revisión de eficiencia, debe ser especialmente cuidada en vista de la diversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las medidas tomadas para administrar.

Consecuentemente el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

Existen varias técnicas que ayudan a lograr la objetividad necesaria:

#### A) ENTREVISTAS.

Son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, a través de ellas se obtiene información de primera mano respecto de la operación.

Esta técnica consiste en la presentación personal con los interesados del área sujeta a revisión, para obtener información sobre la forma en que se realiza el trabajo y la relación con otras personas o dependencias dentro de la organización.

Cuando se utiliza esta herramienta, deberá cuidarse:

- 1.- Hacer notar al interesado la importancia de la información que proporcione.
- 2.- Dar oportunidad al interesado de hacer sugerencias.
- 3.- Mantener durante la entrevista un interés para resolver problemas.
- 4.- Observar fallas o deficiencias sin criticarlas.
- 5.- Dejar al entrevistado expresar su opinión.
- 6.- Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.

Será muy importante no quitar demasiado tiempo al entrevistado ni atemorizar dando a entender que la información trascenderá a sus jefes. Se deberá tratar de anotar lo menos posible sin descuidar el obtener toda la información necesaria, ya que no puede olvidarse el objetivo que persigue la aplicación de esta técnica, que es la obtención de datos que puedan conducir a la planeación de la revisión y detectar posibles fallas que potencialmente pueden causar resultados negativos.

#### B) CUESTIONARIOS.

Esta técnica es empleada para obtener conocimientos del área revisada, enfocando las preguntas hacia los puntos que se desean conocer. Con esta herramienta se pretende conocer y situar

el conjunto de personas y actividades que forman el departamento, de esta manera se podrán jerarquizar los aspectos significativos que se desarrollan.

Los cuestionarios pueden ser de dos tipos:

1.- De control interno.- tratan sobre los antecedentes y generalidades del control interno ejercido en las empresas a través de sus elementos.

2.- Sobre campos de operación.- contienen conocimientos específicos de las operaciones que se desarrollan.

Un cuestionario debe reunir las siguientes características:

- 1.- Concisos y claros.
- 2.- Sencillos, entendibles para la mayoría de las personas.
- 3.- Formulados con una secuencia lógica de preguntas, de modo que las primeras vayan confirmandose con las siguientes.
- 4.- Deben contestarse todas las preguntas, indicando en su caso, las que no son aplicables.
- 5.- En cuanto al aspecto técnico, deben elaborarse en base a técnicas aplicables en la empresa, departamento o sección determinada.

#### C) INFORME DE LABORES.

Tiene por objeto conocer la estructura de organización real que funciona en el momento de la revisión.

Con base en el informe de labores se estará en posibilidad de formular el organigrama a nivel que se haya fijado (empresa, división, departamento o sección), con el objeto de tener una visión inicial sobre el área sujeta a revisión y poder detectar errores o vicios de organización en lo referente a canales de comunicación, niveles jerárquicos, tramos de autoridad, unidad de mando, etc.

#### D) DIAGRAMAS DE FLUJO DE OPERACIONES.

Son aquellos que permiten representar gráficamente la secuencia lógica operativa de los procedimientos sistemas o funciones para proporcionar información objetiva, fácil de estudiar con la que se pueden hacer comparaciones entre los procedimientos actuales utilizados en una empresa y los procedimientos presupuestos.

Para poder diseñar los diagramas de flujo de operaciones, es necesario seguir ciertas reglas para su preparación:

1.- Es conveniente que la forma en que se detalle el flujo de un sistema, procedimiento o función se haga indicando los departamentos y/o el nombre del puesto del personal que interviene en el mismo.

2.- Es recomendable el uso de símbolos, claros que muestren específicamente el trámite que ha seguido una operación con objeto de evitar que los diagramas contengan explicaciones que ocuparían demasiado espacio al detallarlos.

3.- Es necesario que los símbolos utilizados en los documentos contengan las iniciales, o bien el nombre completo de lo que se quiera representar; es igualmente necesario que se señale de qué procedimiento se trata, así como si el estudio es del sistema actual o del propuesto.

4.- Los diagramas deben mostrar un orden lógico señalando claramente la continuidad de cada trámite y, en especial cuando la información salga de distintos departamentos, secciones o áreas de la organización.

5.- Cualquier diagrama que se haga debe ser autosuficiente y contener, por lo tanto el flujo de la operación completa.

El uso de diagramas de flujo de operaciones en la auditoría operacional, es de fundamental trascendencia para:

- 1.- Investigaciones previas.
- 2.- Diseño de sistemas.
- 3.- Presentación de los sistemas.
- 4.- Instalación de los sistemas.

INVESTIGACIONES PREVIAS: En esta fase se pretende conocer a través de diagramas como se está realizando el trabajo.

Las ventajas que se obtienen son:

- Información fácil de estudiar.
- Evidencia suficiente de las operaciones.
- Sirve de base para la supervisión.
- Se logran conclusiones y comentarios (diagnóstico) sobre las operaciones.
- Permite hacer comparaciones entre los procedimientos actuales y los que se proponen.

DISEÑO DE SISTEMAS: Es una de las fases más importantes del trabajo del auditor operacional, con base en los diagramas, cada paso se anota en forma adecuada.

PRESENTACION DE LOS SISTEMAS: Es de gran utilidad el uso de diagramas en el momento de explicar a la gerencia como trabaja el sistema antiguo y cómo ha sido mejorado, ayuda a evitar gran cantidad de literatura y explicaciones orales.



**INSTALACION DE LOS SISTEMAS:** Así como los diagramas de las investigaciones previas sirven para indicar como se realiza el trabajo, los diagramas de la instalación del sistema servirán para señalar al personal operativo que se hará, quien lo hará, cuando lo hará y principalmente, como lo hará.

Como una clasificación de los sistemas, se puede decir que los diagramas de flujo se dividen en tres clases básicas:

- \* Diagramas de sistemas industriales y productivos.
- \* Diagramas de sistemas administrativos.
- \* Diagramas de sistemas de cómputo electrónico.

De hecho un sistema en una organización puede requerir de la contribución de los antes citados.

#### TIPOS DE DIAGRAMAS.

**-DE BLOQUE:** es una representación gráfica de un procedimiento a seguir, dividido en segmentos (bloques). La dirección principal del flujo es de la parte superior a la inferior de la hoja.

**-DE FLUJO:** representan por medio de gráficas las secuencias operativas de los procedimientos, al igual que los diagramas de bloque, pero con la diferencia de que en vez de mostrar el detalle del flujo de una operación de la parte superior a la inferior, este diagrama indica el flujo partiendo de izquierda a derecha e indicando los departamentos o personas que intervienen separados por columnas verticales.

**-DE ANALISIS DEL PROCESO:** es la presentación grafica del orden de todas las operaciones o secuencias que tienen lugar durante un proceso y comprende la información requerida para el análisis, como por ejemplo tiempo requerido, distancia recorrida y costo de la operación.

Las actividades que tienen lugar durante un proceso dado se conocen bajo los términos de:

- OPERACION:** Tiene lugar una operación cuando se cambia intencionalmente un objeto en cualquiera de sus características físicas o químicas; al montado o desmontado de otro objeto, o se arregla o prepara otra operación; también tiene lugar una operación cuando se da o recibe información, se traza un plan o se realiza un cálculo.
- TRANSPORTE:** Traslado de un objeto de un lugar a otro puede ser en trámites de oficina por ejemplo, el envío de documentos de un lugar a otro.
- INSPECCION:** Tiene lugar una inspección cuando un

objeto es examinado para su identificación o se verifican cálculos o cantidades en cualquiera de sus características.

**DEMORA:** Ocurre cuando las condiciones no permiten una inmediata realización de la acción planeada siguiente.

**ARCHIVO:** Tiene lugar cuando un objeto se mantiene y protege para su conservación y posterior solicitud.

**-DE RECORRIDO:** Indica la afluencia geográfica de documentos o materiales en un lugar de trabajo, mostrando los pasos de operación que se siguen para la distribución de formas, informes, etc. indicando a través de líneas las diferentes secuencias que se determinan.

Este diagrama se utiliza para completar el diagrama de análisis de proceso, tomando como base un plano de mobiliario, maquinaria y demás instalaciones fijas y sobre este se dibuja la circulación (recorrido) del proceso, consiguiendo en los diagramas un análisis del proceso actual y el propuesto.

En la auditoría operacional, se utiliza esta técnica para analizar las secuencias del recorrido de un procedimiento y la distribución del equipo, de las personas, para determinar la mejor forma de distribución pensando en secuencias, tiempo y eficiencia.

#### E) EVALUACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA.

En esta fase se procederá a examinar con detalle la planeación, organización dirección y control de la operación bajo examen, se evaluará su efectividad y eficiencia.

"De la planeación deberá estudiarse el grado de efectividad lograda para anticipar problemas y programar actividades; en cuanto a la organización es importante la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación de los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación; respecto a la dirección interesa al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de estas; en cuanto al control, que es la comparación entre lo planeado con lo realizado, lo principal es el estudio de los mecanismos de programación y presupuestación así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación."(16)

### 2.3 EXAMEN CRITICO Y EVALUACION; DESARROLLO DE RECOMENDACIONES.

El objetivo de esta fase es poder contestar las siguientes preguntas:

1.- ¿Operan eficientemente los controles departamentales?, ¿Qué medidas pueden recomendarse?.

2.- ¿Cuál es la razón de que existan desviaciones sobre políticas y procedimientos?, ¿Son inoperantes o hay otros factores?.

3.- ¿Los controles ayudan a la gerencia a obtener los objetivos operacionales?

4.- ¿Las gerencias operacionales entienden y utilizan los controles?, ¿En qué grado?.

5.- ¿Existe coordinación y cooperación adecuada entre los diversos departamentos?

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa, se resumirán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.

"Sumarizados los hallazgos se procederá como sigue:

A) Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la empresa para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que le rodeen, o bien, compararlos con los modelos ya establecidos.

B) Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior.

C) Considerar el costo-beneficio del modelo diseñado.

Este modelo puede ser tan simple como lograr una panorámica previa de los problemas y sus soluciones conceptuales antes de precisar las sugerencias detalladas.

El modelo desarrollado se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión de los hechos las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo como sigue:

A) Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.

B) Listar las excepciones encontradas en la conformación y compararlas con las que se habían listado al iniciar esta fase.

C) Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas.

D) Asegurarse que se trara de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello.

E) Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haberse detectado en otras áreas y asegurarse de que las alternativas de solución propuestas no generaran mayores o más complejos problemas o agravarán los existentes." (17)

#### 2.4 INFORME.

Es el producto terminado del trabajo realizado. En él se plasma el diagnóstico, que es lo único que conocerán los altos funcionarios y en base del cual se tomarán decisiones para resolver los problemas encontrados.

El informe de auditoria es muy importante. Seria un desperdicio hacer un examen de eficiencia y productividad muy brillante, pero cometer el error de no informarlo de la manera más adecuada a los involucrados e interesados, en el momento oportuno.

Tampoco sería provechoso si se informara eficazmente, pero el mensaje no invitara a la administración a tomar las medidas correctivas, a través de personal interno o de consultores externos lo más rápido posible, ya que no se conseguiría la resolución de los problemas.

Siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

"Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la emblecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que ayuden al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad." (18)

"Por las características de la auditoria operacional, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional, el efecto y las consecuencias de los problemas detectados." (19)

"En algunos casos, el informe de auditoria operacional puede ser el inicio de un trabajo de consultoria en administración a cargo de consultores externos e internos" (20), proporcionando sugerencias específicas, el diseño de formas, procedimientos y sistemas necesarios,

Es de suma importancia promover resultados después de presentado el informe, de no ser así, la auditoria operacional quedará como un análisis de hechos y detección de problemas, sin darles ninguna solución efectiva.

Aunque no es campo de la auditoria operacional implantar las recomendaciones, es conveniente ampliar su trabajo al de consultoria administrativa o propiciar que se implanten las soluciones en el menor tiempo posible, para llegar a la verdadera solución del problema y ser un trabajo útil a la empresa hasta el final de la resolución del problema.

#### A) ESTRUCTURA DEL INFORME.

El contenido básico del informe normalmente debe incluir:

A) Introducción en la que brevemente se describe el alcance y limitaciones del trabajo realizado. Deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen; participación de profesionales si las hubo y la responsabilidad sobre las labores que hayan realizado.

B) Resumen inicial en el que se resalten y jerarquicen los hallazgos más significativos y el efecto de ellos; haciendo referencia a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias.

C) Descripción de las actividades de la operación en las que existen problemas que afectan la eficiencia de la operación.

D) Comentarios y sugerencias para mejorar la eficiencia, citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

"Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional. Dichas sugerencias podrían ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general." (21)

E) Apéndice en el que se incluyan datos, graficas, cuadros, tendencias y todos los aspectos que requieran detalle adicional.

#### B) RESALTAR EL EFECTO CUANTIFICADO, LA CONSECUENCIA Y LA CAUSA.

"El enfoque que conviene dar al informe debe tender a resaltar objetivamente la causa y consecuencias de las ineficiencias y siempre que sea posible el efecto cuantificado que provocan." (22)

Conviene presentar muy claramente a los administradores y a la dirección general el efecto de la ineficiencia existente, es decir, cuanto cuesta o dejan de ganar, a fin de motivar la

toma de medidas correctivas a la mayor brevedad posible.

El efecto y consecuencias, puede corresponder a un aumento en productividad, ahorros que podrían lograrse o bien otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.

Generalmente el mencionar en el informe la causa de la ineficiencia, proporciona las bases para los cambios que deben efectuarse para eliminarla.

#### C) RECOMENDACIONES PRACTICAS PARA ELABORAR EL INFORME.

Tomado del Boletín Num. 2 "Metodología de la Auditoría Operacional", puntos 64 al 69:

-Definir cuál es el propósito del informe (final, parcial, de detalle, de panorama).

-A quién se dirige.

-Qué le interesa al o los lectores (no decir lo que ya se conoce), uso de síntesis (permitir tener una idea general sin leer el informe).

-Necesidad de seccionar y utilizar índices (así se puede ir a la sección o información de respaldo que interese).

-Utilización de subtítulos (fijar ideas, ayudan a memorizar).

Sólo en casos de excepción deben describirse procedimientos de examen.

Las tendencias y las cifras relativas pueden ser mejores que las estáticas y los números absolutos.

Siempre que sea conveniente deben usarse cifras cerradas en miles, cientos, etc.

#### D) RESUMEN.

##### INFORME DE AUDITORIA.

**OBJETIVO:** Presentar los resultados obtenidos en la auditoría efectuada, con la información necesaria, que sirva como base para evaluar su importancia y poder tomar las decisiones que procedan para resolver problemas.

##### **RECOMENDACIONES:**

A) Analizar lo mejor posible la información obtenida, verificarla y evaluarla.

B) Presentar un estudio de controles relacionados con políticas, estándares, actuación, organización, etc.- que pueden ser mejorados para aumentar la eficiencia

de la empresa.

- C) Evaluar las recomendaciones (costo-eficiencia).
- D) Cuidar la oportunidad del reporte.

**ALCANCE:** Señalar en forma precisa lo que se reviso y si el examen fue total o parcial.

**RECOMENDACIONES:**

- A) Utilizar terminos precisos y claros para el personal operacional.

**CONTENIDO:** Debe ser fiel y objetivo.

**RECOMENDACIONES:**

- A) Resaltar los puntos en que mejorara la operación.
- B) No incluir observaciones menores.
- C) Hacer el informe lo más breve posible pero completo.
- D) Redactarlo claramente y entendible para el personal operacional.
- E) Toda crítica deberá tener una recomendación.
- F) Las recomendaciones presentadas deberán:
  - Haber sido discutidas.
  - Si no hubiera habido conformidad de parte de el personal de operación, deberán mostrarse los hechos y los puntos de vista de cada parte.
  - Cuando no este el auditor en posibilidad de recomendar, por tratarse de algun aspecto técnico, sugerir un estudio por expertos calificados.

El informe deberá permitir al lector (dirección general y personal operativo), conocer y evaluar la labor efectuada.

**LINEAMIENTO DEL INFORME:**

- \* Introducción.
- \* Resumen inicial (cuando sea necesario)
- \* Descripción de actividades.
- \* Comentarios y sugerencias.
- \* Apéndice con material adicional (diagramas, graficas, cuadros, etc.)

Es recomendable que las situaciones sean presentadas, partiendo de lo conocido, presentando a continuación lo que se encontró y finalmente las consecuencias.

**DISTRIBUCION DEL INFORME** Dirigido a: Responsable del area examinada y dirección general en su caso.  
Copias a: -Jefe del responsable del area examinada.  
-Gerente o nivel del que dependa el departamento de auditoria si lo hay.

-Otros jefes de departamento relacionados con el área revisada.

Es recomendable que el informe sea leído y discutido en una junta, por todos los elementos involucrados.

Con esto se consiguen las siguientes ventajas:

- A) Oportunidad en la toma de decisiones.
- B) Apoyo al auditor ante el personal operativo.



CAPITULO III.

DESCRIPCION DE OPERACIONES.

## CAPITULO III.

DESCRIPCION DE OPERACIONES.1.- COMERCIALIZACION.1.1 INTRODUCCION.

Las ventas constituyen una operación de primordial importancia en las empresas, ya que por medio de ellas se produce el ingreso que permite a la empresa cristalizar sus objetivos.

"La operación de ventas consiste en el conjunto de actividades que previa investigación y análisis del mercado, permite se adopten las medidas necesarias para asegurar el flujo continuo a los clientes de los artículos y servicios que produce la empresa, en cantidades, precios, condiciones y calidad satisfactorias, obteniendo al mismo tiempo el rendimiento deseado"(23)

Su influencia en los resultados de la empresa es determinante ya que son el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Consecuentemente, todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas inciden directamente en la obtención de mejores resultados.

La responsabilidad mínima de la gerencia de ventas consiste en influir en el proceso de toma de decisiones en todas las áreas relacionadas con los clientes o las ventas potenciales.

1.2 CONCEPTO Y ALCANCE DE LA OPERACION DE COMERCIALIZACION.

"Ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos" (23)

Este objetivo pretende lograr un equilibrio entre la obtención de rendimientos razonables y dar al cliente lo que requiere. Por lo tanto, vender requiere "Crear y ejecutar el mejor programa comercial requerido por el mercado y la competencia". (24)

Vender no es simplemente argumentar, sino más bien resolver el problema del cliente presentándole un buen servicio y satisfaciendo una necesidad.

La operación de ventas comprende, según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., las siguientes actividades.

A) Establecer objetivos y políticas para ventas; vigilar su cumplimiento.

Es conveniente utilizar técnicas de administración por objetivos para individualizar el proceso de manera que cada uno de los vendedores contribuya todo lo posible.

Se decide conjuntamente y por anticipado sobre los criterios con que se va a juzgar el rendimiento de los individuos en un período previsto. Este procedimiento permite al representante de ventas participar en la determinación de las bases sobre las cuales se van a juzgar sus esfuerzos, además de que aumenta su compromiso para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Entre los objetivos podría incluirse una combinación de muchos distintos tipos de medidas, como por ejemplo:

- Encontrar y vender a un determinado número de clientes nuevos.
- Reactivar clientes antiguos.
- Aumentar el tamaño promedio de los pedidos.
- Rebajar costos de venta.
- Reducir cancelaciones y devoluciones.

Cada objetivo se definirá de manera concreta (con porcentajes o cantidades) para que los vendedores sepan exactamente lo que se espera de ellos y cómo se va a medir su progreso individual.

Los objetivos deben fijarse con miras a satisfacer ciertos deseos y necesidades de un grupo de consumidores. Se pueden incluir algunos de capacitación al personal para hacer de cada representante un mejor productor y una persona mejor.

Thomas F. Stroh, en su libro "La Gerencia de Ventas" menciona algunas reglas específicas para redactar buenos objetivos: (25)

- 1.- Relacionarlos con los objetivos de la alta dirección.
- 2.- Empezar con un verbo, ya que estos implican acción.
- 3.- Identificar un solo resultado clave para cada objetivo.
- 4.- Fijar una fecha tope realista para verificar su cumplimiento.
- 5.- Exponer criterios verificables que señalen cuando se ha alcanzado el objetivo. Cuantificar en lo posible valores monetarios, unidades, porcentajes, etc.
- 6.- Asegurarse que el objetivo sea estimulante y con-

trolable por la persona o grupo que lo fija.

B) Coordinar los elementos materiales, técnicos y humanos que integran dicha operación.

Las ventas son en parte una actividad social y su efectividad depende en gran manera de las habilidades humanas de quienes la ejercen. Los recursos humanos deben organizarse de manera tal que hagan crecer al individuo y ganar a la organización.

En cualquier momento, se debe buscar la optimización de recursos de personal, instalaciones y finanzas con que cuenta la empresa. Es una meta ideal que debe tomar en consideración el número de empleados, limitaciones financieras en el futuro inmediato, máquinas, espacio disponible y equipo.

Hay muchas reglas para organizar una estructura adecuada. Algunas de ellas son:

-Tomar en cuenta las actividades, no los individuos que están empleados en la actualidad.

-Debe asignarse responsabilidad y autoridad a cada posición, no a los ejecutivos individualmente.

-Cada posición funcional debe coordinarse con las demás evitando las intromisiones o la burocratización.

-El tramo de control debe ser razonable y estar dentro de la capacidad de los ejecutivos.

-La organización o estructura debe ser estable pero adaptable al cambio.

C) Establecer planes para vender los productos. Que estén en el lugar que se necesitan, oportunamente, en las cantidades convenientes y al precio correcto.

El negocio debe orientarse hacia el cliente y no hacia el producto. Se deben estudiar las necesidades y deseos del consumidor para poderseles adaptar y dar exactamente el producto que quieran y a un precio que permita oportunidades provechosas.

Esto quiere decir: "Tomar decisiones a través de los ojos del cliente." (26)

Con esto se cumple también el objetivo de satisfacer las necesidades del productor de bienes o servicios, en cuanto a lograr el máximo de ventas llegando al mercado adecuado.

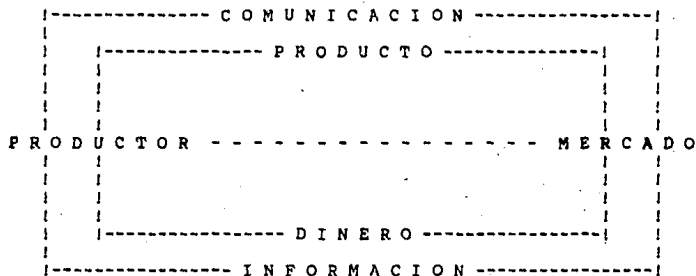
Es importante considerar que un negocio debe buscar un beneficio económico hasta determinado punto, para no excederse en

costos de producción, costos por tiempo extra, almacenaje, etc.

La empresa no debe esperar el cambio de las condiciones del mercado, sino que por propia actividad mercantil e industrial deben contribuir al cambio y conducir a la innovación por medio de la investigación y desarrollo de nuevos productos, considerando los planes a largo plazo, pensar en los cambios que pueden producirse en el futuro y el modo como se adaptará la empresa a ellos.

Para que los productos estén en el lugar en que se necesitan oportunamente, en las cantidades y precio conveniente es necesario estudiar su sistema de comercialización.

"Los intercambios que se producen en una sociedad junto con las instituciones que los auspician, constituyen su sistema de mercadotecnia". (27)



#### D) Buscar los canales de distribución adecuados.

Esto es, qué pasos se han de seguir para llevar el producto al consumidor final. Incluye decisiones relativas a los mercados en que el producto ha de ser introducido, tanto en el aspecto geográfico como de población a que se desee llegar en una zona determinada.

Cada canal que se utilice, es un todo, un sistema, el cual se ocupará directamente de colocar el producto en manos del consumidor final.

Un intermediario es un negocio independiente que existe entre el fabricante y el consumidor final; realiza actividades

y presta servicios, con respecto a la compra y/o venta de los productos según se mueven del fabricante al consumidor.

E) Conocer las características de los competidores y las condiciones de venta que ofrecen.

Se deben seguir los actos de la competencia y revisar con regularidad su información, su desarrollo de productos. Cualquier producto nuevo o mejora de un viejo, puede darle a un competidor una ventaja temporal en el mercado. Si se conoce en qué dirección van los esfuerzos de investigación de los competidores se pueden tomar medidas para alertar al propio desarrollo de productos.

Otra área de investigación que puede ser útil sobre los competidores, es su elección de segmentos de mercado. Estas preferencias pueden cambiar con el tiempo, y cualquier aviso oportuno, puede alertar acerca de futuros problemas y oportunidades.

Todo sistema de aviso oportuno acerca de los cambios de estrategia de ventas de los competidores mejorará el proceso de toma de decisiones.

F) Participación en el establecimiento de listas de precios.

El precio se puede establecer basándose en la producción prevista, en los costos de distribución, en las previsiones de entregas y demandas con el objeto de alcanzar un volumen tan grande como el transporte pueda soportar para el nivel de producción deseado. También puede basarse en la recuperación de costos de fabricación en un periodo de tiempo determinado.

De cualquier modo, el precio ha de ser establecido teniendo en cuenta el parecer de todas las personas afectadas por él.

- Personal de producción y finanzas de la empresa.
- Clientes actuales y potenciales.
- Competencia existente y presumible.
- Proveedores de trabajo, capital y materias primas (considerando las ganancias que se supone dejará el producto)
- Gobierno.

G) Coordinar ventas con publicidad para incrementar la efectividad de ambas. Persuadir al cliente que adquiera los productos de la empresa.

"Aunque se tenga el mejor producto en la plaza adecuada y al precio más acertado, nada se logrará si el consumidor no lo sabe" (28).

Básicamente promoción es un trabajo de información persuasión e influencia hacia el prospecto de comprador. Algunas herramientas utilizadas en promoción son:

- Folletería
- Muestras
- Información directa
- Cartas, las cuales se hacen llegar por diferentes me-

dios:

- \* Correo
- \* Establecimientos
- \* Entrega personal.

Los folletos y elementos auxiliares en el punto de venta son formas de influencia impersonal sobre el consumidor. La venta personal es una influencia directa del vendedor al comprador que puede comunicar los hechos necesarios para que se tome una decisión de comprar; se puede utilizar psicología o persuasión para alentar a que se forme la decisión de compra.

#### H) Preparar pronósticos de ventas. Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas.

Para preparar un pronóstico de ventas se debe conocer la oportunidad de mercado.

"Oportunidad de mercado es la capacidad y disposición de los mercados para gastar dinero en productos y servicios vendidos por organizaciones comerciales" (29)

Hay dos clases de estimación de oportunidad de mercado:

A) Potencial de mercado.- estimación de las oportunidades de ventas posibles máximas (en unidades y pesos) durante cierto periodo de tiempo.

B) Pronóstico de ventas.- estimación de las ventas (en pesos y unidades) de;

- 1.- Un producto o servicio particular.
- 2.- En un período especificado.
- 3.- Una combinación particular de esfuerzos de mercadotecnia.
- 4.- Por una sola empresa.

El pronóstico de ventas puede expresarse como un porcentaje de potencial de mercado o ventas reales de la industria; esto es, pronóstico de participación de mercado.

"Generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe cuantificarse primeramente en unidades, por cada tipo de línea de artículos y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su valuación, de acuerdo con los

precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así por el precio de venta unitario determinado, con el cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios". (30)

Una vez aprobado el presupuesto se deben explicar periódicamente las variaciones que se tengan para poder tomar las medidas correctivas y retroalimentar el proceso de planeación.

I) Vigilar la correcta secuencia de la venta desde que se coloca un pedido hasta que se entrega el artículo.

Comprende los siguientes aspectos: surtir los pedidos, revisar la mercancía por entregar, empaclarla de la manera más conveniente, expedición de la documentación que ampare la salida de almacén, facturación de la mercancía y reparto material de la misma.

En cuanto al empaque es importante mencionar la necesidad de identificar los paquetes, para facilitar su entrega. Se pueden marcar con el número de factura correspondiente.

Antes de salir a hacer la distribución deberán establecerse rutas a seguir, con el propósito de poder localizar a los repartidores si alguna circunstancia así lo requiere y para evitar viajes innecesarios.

J) Participar en el establecimiento de políticas de crédito y respetar su cumplimiento.

El departamento de ventas debe conocer las políticas de crédito, para poder ofrecer mejores condiciones a sus clientes. Debe participar en su fijación ya que es quien trata con el cliente directamente.

1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DE COMERCIALIZACION.

"Pretende examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades mencionados anteriormente para detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las operaciones cuya solución puedan sugerir disminuciones de costos y/o aumentos en la eficiencia operativa" (31)



## 2.- RECURSOS HUMANOS.

### 2.1 OBJETIVO Y NECESIDAD.

"La evolución de la función de personal comprende la crítica de las políticas y procedimientos que se siguen en relación a la administración del mismo dentro de la empresa". (32)

Los gerentes requieren que se conozca el estado general de los miembros de la organización que dirigen. Necesitan retroalimentación frecuente que refleje qué tan bien va la organización y cada uno de sus componentes en relación con lo que se espera que hagan.

La necesidad de auditoria en la administración de recursos humanos se ha venido reconociendo por muchos años. "Las auditorías de personal y relaciones industriales han sido ampliamente aceptadas como una herramienta para el control administrativo de programas y prácticas de las divisiones de personal y recursos industriales". (33)

La parte principal de la auditoría de recursos humanos implica que se lleve a cabo un análisis que permita evaluar si lo realizado ha servido para los fines y objetivos que en materia de personal se ha fijado la empresa, o si deben hacerse cambios a fin de mejorar la función de personal.

El personal es el común denominador de la eficacia de los demás factores de la empresa, ya que estos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal condiciona los resultados en los aspectos de producción, ventas, finanzas, etc.

La administración de recursos humanos debe lograr conseguir los siguientes objetivos de:

- A) La empresa, en lo que se refiere a administración de recursos humanos.
- B) El trabajador.
- C) La sociedad.

#### OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Los fines inmediatos que la empresa persigue son: "Tener en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración" (34)

#### OBJETIVOS PARA EL TRABAJADOR.

Para que los trabajadores quieran y puedan ayudar a la empresa, deben recibir por parte de esta lo que en ella buscan.

Es necesario estudiar qué es lo que el trabajador busca

y espera de la administración de personal:

- \* Salarios adecuados.
- \* Buenas condiciones de trabajo:
  - Físicas
  - Morales
  - Sociales

El trabajador buscará un trato acorde con su dignidad humana, seguridad en la empresa, reconocimiento a su colaboración, posibilidad de progreso, higiene y seguridad y un medio ambiente sano.

Es importante considerar, que las necesidades por cubrir en cada persona y en cada nivel, son diferentes, por lo que sus motivadores serán distintos. Hay que considerar las necesidades a nivel individual en cuanto sea posible.

#### OBJETIVOS SOCIALES.

Para obtener las finalidades de los dos sectores (empresa y trabajador) hay que satisfacer las necesidades de ambos en algún grado, al menos.

Por lo que, el objetivo último de la administración de recursos humanos es: "la búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores con lo que estos a su vez se coordinarán con los de la sociedad en general" (35)

Así, al coordinar los intereses del empresario con los de los trabajadores, se obtiene un verdadero bienestar social, ya que la mayoría de la población de un país trabaja en alguna empresa y depende de ella para subsistir.

Por último, cabe mencionar que debe existir una adecuada coordinación entre el departamento de personal y los departamentos de operación en cuanto a:

- \* Planeación de necesidades de personal.
- \* Programación de uso de personal.
- \* Determinación de políticas de evaluación.

#### 2.2 PRINCIPALES TEMAS QUE DEBE COMPRENDER LA AUDITORIA DE LA FUNCION DE PERSONAL. ACTIVIDADES QUE COMPRENDE.

Agustín Reyes Ponce, en su libro "Administración de Personal", indica los temas que debe comprender la auditoría de personal:

- 1.- Objetivos y políticas de personal.
  - A) Escritas.
  - B) Principales de apelación.

- 2.- Posición y funciones del departamento de personal.
- A) Su jerarquía.
  - B) Su estructura.
  - C) Número de personas que ocupa.
  - D) Funciones que desempeñan.
- 3.- Datos numéricos de trabajadores en la empresa.
- Cuantos:
- A) Obreros
  - B) Empleados de oficina
  - C) Vendedores
  - D) Técnicos
  - E) Supervisores
  - F) Altos ejecutivos
  - G) Categorías especiales.
- 4.- Datos sobre sindicalización.
- A) Sindicatos a los que pertenecen los trabajadores
    - A.1) ¿Cuántos a cada uno?
    - A.2) ¿De qué categorías?
  - B) Central a la que pertenecen los sindicatos.
  - C) Situación general con los sindicatos.
- 5.- Admisión y empleo.
- A) Fuentes de abastecimiento por categorías de personal.
  - B) Pasos usados en el procedimiento de selección.
  - C) Correlación entre los resultados de la selección y los obtenidos en el trabajo y la conducta de los empleados.
- 6.- Adiestramiento, capacitación y desarrollo.
- A) Sistemas de adiestramiento para los diversos niveles.
  - B) Capacitación que haya podido darse.
  - C) Capacitación de los empleados u obreros ascendidos a jefes.
  - D) Métodos de desarrollo de altos ejecutivos.
  - E) Evaluación por los propios adiestrados, sobre el adiestramiento y capacitación recibidos.
  - F) Correlaciones entre el adiestramiento, capacitación y desarrollo dados y los resultados obtenidos en el trabajo y en la conducta.
- 7.- Sueldos y salarios.
- A) Políticas fijadas al respecto.
  - B) Sistemas de valuación a empleados.
  - C) Encuesta de salarios en la región y sus repercusiones en la fijación de salarios en la empresa.

- D) Clasificación de los salarios.
  - E) Sistemas de calificación de méritos y/o apreciación de resultados.
  - F) Cómo ha influido la antigüedad en los salarios.
  - G) Sistemas de incentivos; categorías que los tienen y las que carecen de ellos.
  - H) Prestaciones legales y extra legales.
  - I) Correlación entre los índices de alta rotación, con los salarios que se pagan y las encuestas de salarios.
- 8.- Movilidad del personal.
- A) Rotación y sus causas
  - B) Ascensos
  - C) Promociones
  - D) Transferencias
- 9.- Moral del personal
- A) Ausentismos y sus causas.
  - B) Retardos y sus causas.
  - C) Quejas: clasificación por causas y soluciones.
  - D) Sugerencias: aprovechamiento y beneficios.
  - E) Conflictos entre departamentos y su resolución.
  - F) Registros de eficiencia.
- 10.- Higiene y seguridad industrial.
- A) Número de accidentes por causas.
  - B) Número de enfermedades profesionales.
  - C) Clasificación de las causas de los accidentes.
  - D) Medidas de seguridad: legales o convenidas que no se han cumplido.
- 11.- Comunicación con el personal.
- A) Entrevistas realizadas con trabajadores: sus causas y resultados.
  - B) Reuniones con diversos jefes sobre problemas exclusiva o preferentemente de personal.
  - C) Boletines, instructivos, etc. sobre problemas de personal.
  - D) Manuales sobre aspectos relacionados con personal y sus resultados.
  - E) Boletín interno de personal. Evaluación de su aceptación o interés por parte de este.
- 12.- Control de personal.
- A) Sistema para controlar la asistencia, la puntualidad y la producción.
  - B) Kardex de personal.

- C) Aprovechamiento de la computación electrónica para el control de personal.

Además de estos puntos mencionados por A. Reyes Ponce, sería conveniente revisar otros aspectos como:

- 1.- Dentro del tema de capacitación:
  - A) UCECA o equivalente
- 2.- Control de personal:
  - A) Control de nóminas: Formulación y pago
  - B) Retención de impuestos y cuotas.

### 2.3 GRAFICA DE ORGANIZACION.

Es un medio de mostrar las asignaciones y títulos administrativos, o bien las relaciones entre las funciones.

Con mucha frecuencia, las relaciones se desarrollan muy aparte de las que se indican formalmente en la gráfica de la organización.

Cuando la auditoría operacional las identifica y reporta la gerencia de alto nivel obtendrá una imagen más clara de cómo funciona realmente la compañía.

La tarea principal de la gerencia de alto nivel es una obra de coordinación. Para esto es necesario delegar autoridad y responsabilidad mismas que deben delinearse específicamente.

"Para facilitar las operaciones de la organización debe prestarse la consideración necesaria al agrupamiento del trabajo, tanto en lo tocante a las operaciones de fabricación como en lo que respecta a las capacidades y habilidades especializadas del personal con que se cuenta, la estructura de la organización tiene que variar forzosamente, por lo tanto, de acuerdo a las exigencias de cada compañía".(36)

### 3.- FINANZAS

#### 3.1 FUNCION DE FINANZAS.

Las finanzas están muy relacionadas con el campo de la economía y el de la contabilidad. "El conocimiento de la economía es necesario para entender tanto el ambiente financiero como la teoría de decisiones que son la razón fundamental de la administración financiera contemporánea" (37)

Partiendo de la macroeconomía se establece el ámbito dentro del cual se ejerce la función financiera. Da al administrador financiero un concepto claro de la naturaleza interna de la política con que se controlan aspectos como flujos monetarios, flujos de crédito y actividad económica general por parte del gobierno e instituciones privadas.

Al conocer las reglas establecidas por estas instituciones, se puede aplicar la microeconomía para operar la empresa y maximizar utilidades. La empresa competirá contra otras instituciones en su mismo campo siempre contando con condiciones económicas prevalecientes que pueden ser favorables o desfavorables.

En cuanto a la relación de finanzas con contabilidad, se puede observar que es estrecha. Se usa la misma terminología y estados o registros financieros. Sin embargo: "El fin primario de la función de contabilidad es generar información, siendo el fin primario de la función de finanzas el análisis de esa información para ser usada en la toma de decisiones" (38)

La función contable es un insumo necesario para la función de finanzas. La mayor parte del tiempo la usa en recopilar y presentar datos financieros. Suministra datos consistentes y de fácil interpretación en relación con las operaciones de la empresa en el pasado, presente y probablemente en el futuro.

El administrador financiero evalúa los informes del contador, produce datos adicionales y toma decisiones basado en el análisis.

El papel de las finanzas en una empresa, depende en gran parte del tamaño del negocio.

"Inicialmente la función financiera puede ocuparse solamente de las funciones de crédito, es decir, evaluar, seleccionar y mantenerse al corriente de los clientes a quienes se haya concedido crédito. A medida que crece la organización se presta atención a la evaluación de la posición financiera de la empresa y a la adquisición de financiamiento a corto plazo. Cuando la empresa se aproxima a la gran escala, la función financiera crece hasta incluir decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos y la distribución de las utilidades corporativas

entre los dueños" (39)

Dentro de la función de finanzas se incluye:

- A) Planeación financiera
- B) Crédito
- C) Cobranza
- D) Administración de efectivo
- E) Financiamiento y relaciones bancarias
- F) Inversiones temporales
- G) Control de inventarios

A) PLANEACION FINANCIERA.

El administrador financiero determina tanto la composición como el tipo de activos que se encuentran en el balance de la empresa. Qué cantidad de dinero comprenden los activos circulantes y fijos y trata de mantener ciertos niveles "óptimos" de cada tipo de activo circulante.

También debe tomar decisiones fundamentales acerca de la estructura de capital adecuada, determina la composición más adecuada de financiamientos a corto plazo. Esto es muy importante, ya que afecta el rendimiento y liquidez de la empresa. De igual importancia es determinar cuáles son las fuentes de financiamiento más adecuadas para la empresa.

Los principales instrumentos para el análisis y planeación financiera son:

- 1.- Análisis de razones de:
  - \* Apalancamiento
  - \* Liquidez
  - \* Actividad y
  - \* Lucratividad
- 2.- Estados de origen y aplicación de recursos
- 3.- Pronósticos financieros:
  - \* Punto de equilibrio
  - \* Flujo de efectivo
  - \* Presupuestos

B) CRÉDITO

"La operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo de pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujeto a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación" (41)

Las actividades básicas de la operación de otorgamiento de crédito son:

- 1.- Participar en la fijación de objetivos y políticas

de crédito.

2.- Tramitar las solicitudes de crédito, obteniendo referencias, verificando datos y abriendo expedientes en donde se guardarán todos los datos relativos a la investigación del cliente.

Al tramitarse una solicitud de crédito deberán considerarse los siguientes aspectos:

- \* Solvencia moral.
- \* Solvencia económica y capacidad de pago: autosuficiencia en cuanto a liquidez, aprovechamiento e inversión de recursos.
- \* Plazo pactado adecuado para la autogeneración de fondos de operación.
- \* Arraigo a la localidad.
- \* Experiencia.
- \* Competencia en el mercado.
- \* Calidad de sus productos.
- \* Administración.
- \* Análisis de riesgo del crédito y medidas para disminuirlo.

3.- Establecer límites de crédito de acuerdo a referencias, volumen de compra y experiencia.

4.- Actualizar los expedientes de los clientes.

5.- Mantenerse informado acerca de las condiciones del mercado.

6.- Informar oportunamente sobre los niveles generales de crédito mantenidos.

Las fuentes de información acerca de los clientes a quienes se otorgará el crédito suelen ser:

- \* Solicitud de crédito
- \* Entrevista
- \* Información de terceros
- \* Estudio de estados financieros

El objetivo de la auditoría operacional de otorgamiento de crédito es promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación. La eficiencia del otorgamiento de crédito se examina considerando aspectos como:

- 1.- Apego a políticas de crédito.
- 2.- Otorgamiento de crédito en el menor tiempo posible.
- 3.- Equilibrio entre las características de los créditos ofrecidos por la empresa, con las necesidades de los clientes y las condiciones generales del mercado y la competencia.



- 4.- Que las cuentas por cobrar se mantengan dentro de lo planeado.
- 5.- Que las cuentas incobrables sean mínimas.

C) COBRANZA.

"La operación de cobranza es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito" (41)

Es una operación muy ligada a la de otorgamiento de crédito.

Además de la intervención en la determinación de objetivos, políticas y metas, las principales actividades de la función de cobranza son:

- 1.- Definir procedimientos de cobro: formatos, archivo, control de cobradores, etc.
- 2.- Controlar la documentación de cuentas por cobrar.
- 3.- Tramitar el cobro de la documentación.
- 4.- Registrar los resultados de cobro en forma coordinada con caja y contabilidad.
- 5.- Controlar y registrar las modificaciones de adeudos a clientes.
- 6.- Especificar las cuentas por cobrar según su importancia para ejercer mayor control sobre los clientes más significativos.
- 7.- Informar oportunamente sobre: la cobranza realizada, cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso.
- 8.- Cancelar cuentas incobrables.

Para lograr el objetivo de la auditoría de cobranza -"promover la eficiencia de las actividades que integran dicha operación" (42)- , se pueden examinar aspectos como:

- 1.- Repercusión de políticas de crédito en otras políticas de la empresa.
- 2.- Al cobrar, promover ventas.
- 3.- Período de cobro mínimo.
- 4.- Cuentas incobrables mínimas.

5.- Cobranza oportuna según los vencimientos.

D) ADMINISTRACION DE EFECTIVO.

Consiste en analizar la cantidad de fondos que serán necesarios mes por mes o semana por semana y de acuerdo a esos planes, hacer los pagos correspondientes a proveedores y acreedores diversos, así como nóminas y gastos internos.

Para conservar una buena imagen ante los proveedores y personal, es necesario cumplir con las condiciones pactadas. Se deben buscar las mejores condiciones posibles y cumplir con ellas.

Por medio del flujo de efectivo conoceremos las necesidades de fondos a corto plazo y se harán las gestiones necesarias para contar con el efectivo suficiente en un momento dado.

Para promover la eficiencia de la administración de efectivo se debe contar con un procedimiento de pago, esto es, fijar un día para recepción de facturas y otro para los pagos y respetarlo.

E) FINANCIAMIENTO Y RELACIONES BANCARIAS.

Con base en la planeación financiera sabremos en que tiempo y monto se necesitará financiamiento externo.

Se pueden formular presupuestos a corto o a largo plazo, para conocer con anticipación las necesidades de efectivo.

Para una empresa la disponibilidad de financiamiento a corto plazo es fundamental, ya que necesita sostener sus operaciones al iniciar su actividad. Con el financiamiento a corto plazo, sostendrá gran parte de los activos circulantes de la empresa, tales como cuentas por cobrar, inventarios etc.

"Se define el crédito a corto plazo como la deuda originalmente planeada para su pago en un año. Las fuentes principales de crédito a corto plazo son: crédito comercial entre empresas, préstamos de bancos comerciales y documentos comerciales" (43).

CREDITO COMERCIAL:

"Está representado por cuentas por pagar, es muy importante para empresas pequeñas. "El crédito comercial es una fuente espontánea de financiamiento, porque surge de transacciones comerciales ordinarias" (44)

Este es un método muy útil de financiamiento, que aparentemente no tiene costo; pero es muy importante considerar oportunidades de descuentos por pronto pago que no se están aprovechando.

#### CREDITO BANCARIO:

Su principal característica, es que son créditos auto-liquidables esto es, se suministra efectivo para cubrir necesidades financieras estacionales de inventarios o cuentas por cobrar y se espera que a medida que estos inventarios o cuentas por cobrar se conviertan en efectivo se generarán los fondos necesarios para cubrir el préstamo.

"Los préstamos bancarios están generalmente representados por documentos por pagar. El préstamo mismo se concierta frecuentemente antes de la fecha en que se necesita; a esto se denomina establecer una línea de crédito. Para asegurar que los prestatarios son también clientes de cuentas de depósitos y también para elevar la tasa de interés efectiva de los préstamos, los bancos frecuentemente exigen saldos mínimos de depósito conocidos como saldos compensadores" (45)

#### DOCUMENTOS COMERCIALES:

"Los préstamos bancarios son personales, en el sentido de que el gerente financiero se reúne con el banquero, discute las condiciones del préstamo con él y llega a un acuerdo que representa una negociación directa y personal. Sin embargo los documentos comerciales, aunque son físicamente muy similares a un préstamo bancario, se venden en un mercado amplio e impersonal. Solo las empresas muy fuertes pueden hacer uso de los mercados de documentos comerciales. La índole de estos mercados es tal que la empresa que vende los documentos debe tener una reputación tan buena que los compradores de los documentos deseen adquirirlos sin ninguna clase de comprobación del crédito" (46)

"Sin embargo un inconveniente de los documentos comerciales frente al crédito bancario es que si una empresa sufre alguna clase de dificultad temporal, será completamente excluida del mercado de documentos comerciales. Por otra parte, los bancos se muestran a menudo dispuestos a conceder apoyo a un cliente a largo plazo aunque tenga problemas. Esto puede ser una gran ventaja para el crédito bancario" (47)

Por lo general es mejor tomar un préstamo sin garantía pero con frecuencia la calificación del crédito de un establecimiento no es suficiente para justificar el préstamo. Las garantías más frecuentes para préstamos a corto plazo son inventarios y cuentas por cobrar.

#### FUENTES Y FORMAS DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO.

Este tipo de financiamiento se utiliza para los activos fijos como pueden ser maquinaria y equipo, edificios, etc. Se financian activos que no se convertirán en efectivo en un periodo menor de un año. Son indispensables para el desarrollo de las actividades de la empresa, pero no son liquidables a corto plazo.

Las principales fuentes y formas de financiamiento a largo plazo son:

**Mercado de valores:** las acciones de las grandes compañías industriales y de servicios generalmente figuran en las listas de una bolsa, mismas que son vendidas y compradas por corredores.

**Acciones comunes:** constituyen la primera fuente de fondos para una empresa y son la base de apoyo para las peticiones de préstamos de las empresas.

"La naturaleza de la propiedad por aportación depende de la forma del negocio o la organización. El problema básico consiste en una distribución de ciertos derechos y responsabilidades entre los que han proporcionado los fondos necesarios para la operación del negocio" (48)

"Los derechos y responsabilidades que corresponden a la aportación consiste en consideraciones positivas -potencial de utilidades y control de la empresa- y consideraciones negativas -potencial de pérdidas, responsabilidad legal y responsabilidad personal" (49)

Valores de ingreso fijo: deuda y acciones preferentes:

-Obligación: "Es un pagaré a largo plazo" (50)

-Hipoteca: "Representa la pignoración de una propiedad designada para obtener un préstamo. Bajo una obligación hipotecaria la corporación pignora ciertos activos reales como garantía para la obligación. Por consiguiente, una obligación hipotecaria está garantizada por bienes inmuebles. La pignoración es una condición del préstamo" (51)

-Acciones preferentes: "Las acciones preferentes tienen derechos de prioridad sobre las acciones comunes, pero siguen en ellos a las obligaciones. La preferencia puede ser un derecho de prioridad sobre las utilidades, puede asumirse la forma de un derecho de prioridad sobre el activo en caso de liquidación o puede consistir en una posición preferente con relación a las utilidades y el activo" (52)

-Préstamos a plazo: "Un préstamo a plazo es un crédito comercial con vencimiento a más de un año, pero menos de 15 años. Se emplea a menudo la garantía, generalmente en forma de hipoteca sobre el equipo. El costo del interés de los préstamos a plazo, como la tasa de otros créditos, varía según la cuantía del préstamo y la solidez del prestatario" (53)

#### F) INVERSIONES TEMPORALES.

Las empresas durante el curso normal de sus operaciones se encuentran en algún momento con fondos excedentes, los cuales son invertidos en acciones, obligaciones y valores cotizados en bolsa por los rendimientos que producen y por ser de realización

inmediata. Es necesario verificar la correcta inversión de estos fondos, su existencia y registro, con el fin de obtener un rendimiento y mantener disponibilidad inmediata de efectivo.

Los objetivos de la auditoría de este renglón son, como lo indica el boletín G-20 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

- A) Comprobar que todos los valores se encuentren registrados.
- B) Comprobar la existencia física de los valores y que sean propiedad de la empresa.
- C) Verificar la correcta valuación de las inversiones.
- D) Comprobar el registro de productos en el periodo correspondiente.
- E) Comprobar la adecuada presentación en los estados financieros y la revelación de las bases de valuación y gravámenes.

En lo que se refiere a la operación se debe analizar que no existan exedentes de efectivo sin invertir y que se busque el mayor rendimiento posible, analizando intereses ofrecidos por bancos, CETES, o cualquier otro instrumento que garantice liquidez inmediata para la empresa sin incrementar el riesgo.

#### G) INVENTARIOS.

Son los bienes que poseen las empresas para su venta o proceso, transformación o venta posterior, tales como materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Generalmente representan uno de los activos más importantes de la empresa y son fundamentales para determinar el costo de ventas y por tanto el resultado de la empresa.

En lo que se refiere a Control Interno, los principales puntos por revisar son:

- Comprobar existencia física
- Verificar la documentación que comprueba la propiedad de la empresa en esos inventarios.
- Comprobar que se encuentran en buenas condiciones
- Comprobar su correcta valuación
- Registro oportuno de todo lo que se recibe
- Control de todo lo que se embarca
- Custodia física adecuada
- Planeación y toma periódica de inventarios físicos, valuación y comprobación con libros, investigación y ajuste de diferencias.
- Procedimiento adecuado de acumulación y registro de costos.
- Registros adecuados para control de existencias

- Comprobación periódica de sumas de auxiliares con el saldo de cuenta mayor.
- Máximos y mínimos
- Seguros suficientes

En lo que se refiere a la operación de administración de inventarios, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., en su curso de auditoría operacional, indica que se deben considerar aspectos tales como:

- Punto óptimo de nivel
- Momento de compra
- Máximos y mínimos

Control de inventario de materia prima:

- Producción anticipada
- Producción de temporada
- Fuentes de abastecimiento confiables
- Eficiencia en programas operacionales de compra y producción.
- Coordinación entre producción y ventas.

En cuanto a la eficiencia en el manejo de inventarios:

- Costos de mantenimiento
- Recursos requeridos
- Costo de administración y almacenamiento
- Transporte
- Seguros
- Obsolescencia

CAPITULO IV  
CASO PRACTICO

## CAPITULO IV.

CASO PRACTICO.1.- EFICIENCIA OPERACIONAL GENERAL.1.1 FAMILIARIZACION CON LA EMPRESA "X" S.A. DE C.V.A) ACTIVIDAD ECONOMICA.

Su actividad principal es la compra, venta, edición y distribución de libros y folletos. Esta actividad se realiza a nivel nacional e internacional.

Es una empresa ubicada en el Distrito Federal. Se considera que desde la República Mexicana se puede llegar a suministrar libros en toda hispanoamérica y en los estados limítrofes con la República Mexicana pertenecientes a Estados Unidos.

Es una empresa constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable.

Hasta la fecha y durante toda su vida comercial, se ha decidido la reinversión del 100% de las utilidades, lo que ha permitido un incremento al capital social del 1000% en los últimos 6 años de operación. Es una empresa en crecimiento.

Actualmente, el capital es 100% mexicano.

Es importante mencionar, que se encuentra en una industria con muchos incentivos fiscales. Cuenta con una exención del 100% sobre utilidades por ediciones nacionales.

B) HISTORIA DE LA EMPRESA.

La idea de su fundación surgió cuando desapareció del mercado mexicano la principal empresa española que suministraba el producto. Nació en abril de 1970.

Hasta 1975, se desarrolló a la sombra de una entidad ya establecida, usando la razón social y la infraestructura de esta; en sus inicios tenía como giro principal la producción y distribución de revistas. Mas tarde se trató de dar un giro diferente separándose del negocio correspondiente a la revista, y procurando que fuera, más que nada, una empresa dedicada a la distribución de libros españoles en México.

PERSONAL: Hasta 1974, trabajaron en ella solamente dos personas. En esta fecha, se contrata un repartidor. En 1977 se contrata a la primera persona de tiempo completo, y de ese momento a la fecha se ha incrementado el personal hasta contar con 19



empleados, un Consejo de Administración y uno de ediciones.

**EVOLUCION DEL PRODUCTO:** Vino desde un cuadernillo con un promedio de cuarenta y ocho hojas, financiado totalmente por proveedores. Se añadió una publicación quincenal que se inició con 500 ejemplares impresos a una tinta.

Se importó producto extranjero que fue la base del negocio hasta 1983, fecha en la que se empezó a dar impulso a la edición en México, convirtiendo así lo que era un negocio del 96% importación y venta y 4% ediciones nacionales a lo que es actualmente 43% importación y 47% editado en México.

Esto significó un gran cambio para la empresa; de llevarse una distribución plana de 500 títulos diferentes, de los cuales se vendían 300 ejemplares promedio por título, hubo que cambiar a la edición de 3,000 ejemplares de aproximadamente 100 títulos diferentes.

### C) INFRAESTRUCTURA.

No existe una gráfica de organización definida. La organización informal está estructurada de la siguiente manera:

#### 1) CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Formado por los accionistas de la empresa, toma las decisiones financieras de importancia para la empresa.

Funciona mediante una reunión mensual en la que se analizan las principales actividades realizadas y por realizar en la empresa.

#### 2) DIRECCION GENERAL.

Tiene a su cargo el funcionamiento total de la empresa.

Sus principales actividades están enfocadas a que exista un buen desarrollo de las siguientes funciones:

- Comercialización y cobranza.
- Edición y producción.
- Relaciones con proveedores.
- Relaciones con autores.
- Administración y finanzas.

#### 3) DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

En el se desarrollan las funciones de:

- FINANZAS: Análisis de información contable, flujos de efectivo, inversiones, presupuestos, pagos.
- CONTABILIDAD: Registro en libros, generación de estados financieros.
- PERSONAL: Contratación, expedientes, nómina, etc.

-Algunos aspectos de : PRODUCCION: Control de costos  
 VENTAS: Presupuestos, secuencia  
 de ventas por título, estudios comparativos,  
 ALMACEN: Control de inventarios,  
 manejo de Kardex por título, supervisión de importaciones.  
 PAPELES LEGALES: actas, declaraciones, etc.

En este departamento se cuenta con asesoría legal, fiscal y contable externa.

#### 4) DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

Se encarga del proceso productivo en su totalidad; funciona mediante maquila de tipografía, negativos, impresión, encuadernación, y todo lo necesario para conseguir una edición.

Debe coordinar el trabajo de todas aquellas personas, independientes a la empresa, que tienen que ver con la edición de un libro para conseguir el producto terminado.

Cuenta con asesoría de un Consejo, que es auxiliar en la toma de decisiones referentes a: títulos por editar, tipos de letra, autorización de portadas, colección de la que formará parte el libro, etc.

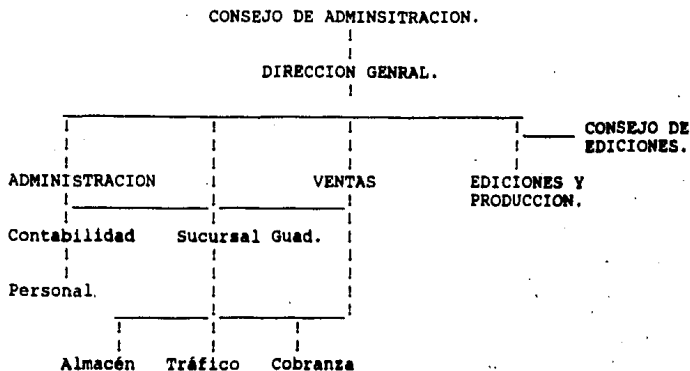
#### 5) DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Tiene a su cargo todas las funciones de promoción y venta de libros.

Las ventas se llevan a cabo en 3 sucursales: México  
 Guadalajara  
 Monterrey

Monterrey funciona como entidad independiente.

Cada sucursal cuenta con su respectivo departamento de almacén, tráfico (levantamiento y surtido de pedidos) y cobranza.

ORGANIGRAMA INFORMAL.D) ANTECEDENTES DE DEFICIENCIAS DETECTADAS.

- Territorio no cubierto
- Escasez de títulos
- Local deficiente
- Información poco oportuna
- Almacén de ediciones mexicanas excesivo, en cuanto a número de ejemplares por edición, no por variedad de títulos.

E) OBJETIVOS DE LA DIRECCION.

No existen por escrito; informalmente los objetivos por los que se maneja la dirección y en consecuencia la empresa, son:

- Mantener la posición de "Venta de libros con buenas ideas" que siempre ha tenido.
- Poner al alcance del público, a los mejores precios posibles, libros con una filosofía editorial específica.
- Mantenerse dentro de los límites presupuestados de costos de producción.
- Mantenerse dentro de los límites presupuestados de gastos de administración y ventas.
- Conseguir las metas de ventas y rentabilidad presupuestadas al inicio de cada ejercicio.
- Mantener buenas relaciones con autores e incrementar el número de los que colaboran con la empresa.

-Conseguir una distribución que permita cubrir el territorio nacional y algunos puntos en el extranjero.

#### F) MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

No existe un manual de organización, simplemente están por escrito algunas políticas y procedimientos.

##### PROCEDIMIENTOS:

- Manejo contable de suscripciones.
- Generación de "Propuestas de Edición"
- Manejo de órdenes de compra (generación y control interno).
- Procedimiento para ventas y cobros (manejo de las diferentes copias de las facturas).
- Procedimiento para control de bancos.
- Procedimiento para pago a proveedores.
- Procedimiento para retirar materia prima de almacén.
- Procedimiento de control de costos de ediciones mexicanas.
- Procedimiento para codificar inventario. (sistema de computación).

##### POLITICAS:

- Pago de derechos de autor.
- Control de salidas de almacén de producto terminado, por causas especiales.
- Faltas de asistencia.
- Precios de venta para ediciones mexicanas.
- Días de descanso
- Descuentos y plazos
- Precio de venta de libros importados.

#### 1.2 LA INDUSTRIA EDITORIAL.

En un sentido amplio, abarca lo referente a :

- A) Edición de periódicos y revistas (publicaciones periódicas).
- B) Edición de libros y similares.
- C) Imprenta, litografía y encuadernación.
- D) Fotograbados, formación de linotipos y otras relacionadas con la impresión y encuadernación.

Los últimos dos son considerados como empresas de apoyo

dentro de la industria editorial, ya que forman parte del proceso productivo de libros, periodicos, revistas y similares.

#### INDICADORES ECONOMICOS.

La Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, cuenta con datos estadísticos solamente hasta el año de 1981.

Por otra parte, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en lo que se refiere a la Industria Editorial en México, ha publicado un resumen estadístico de 1983 y 1984, por medio del "CODIECLI" Comité para el Desarrollo de la Industria Editorial y Comercio del Libro, en los meses de julio de 1985 y febrero de 1986 respectivamente.

"La información relativa a 1982 tiene su origen, salvo indicaciones en contrario en el cuestionario aplicado a 69 editores y distribuidores de libros inscritos en el Padrón Nacional de la Industria y el Comercio del Libro del CODIECLI..." (54). Por lo que se refiere a 1984, ya uncluye información de 158 editores.

Se considera una limitación la extemporaneidad de la información publicada, pero son los únicos datos disponibles para realizar el presente estudio, por lo que se tomarán como datos válidos. Además de que no son un factor determinante de la funcionalidad operacional de la empresa en estudio, que es lo que se pretende mejorar. A la fecha (agosto de 1986), no se han publicado los estudios correspondientes a 1985.

#### NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS. (55)

AÑO	INDUSTRIA DEL LIBRO	INDUSTRIA DE PUBLICACIONES PERIODICAS.	TOTAL
1965	192	444	636
1970	242	483	725
1975	157	476	633
1980	612	937	1,549
1981	685	1,049	1,734

#### CAPITAL INVERTIDO NETO. (Miles de pesos). (56)

AÑO	INDUSTRIA DEL LIBRO	INDUSTRIA DE PUBLICACIONES PERIODICAS.	TOTAL
1965	692,500	647,000	1,339,500
1970	816,000	1,313,500	2,129,500
1975	1,772,000	1,596,000	3,368,500
1980	3,213,000	3,687,000	6,900,000
1981	4,345,000	4,962,000	9,307,000
1983			15,397,102
1984			22,633,350

PERSONAL OCUPADO. (Número de empleados). (57)

AÑO	INDUSTRIA DEL LIBRO	INDUSTRIA DE PUBLICACIONES PERIODICAS.	TOTAL
1965	4,500	12,486	16,986
1970	3,663	17,309	20,972
1975	6,185	20,262	26,447
1980	8,617	28,110	36,727
1981	8,944	29,181	38,125

PRODUCCION BRUTA TOTAL (Miles de pesos). (58)

AÑO	INDUSTRIA DEL LIBRO	INDUSTRIA DE PUBLICACIONES PERIODICAS.	TOTAL
1965	504,000	1,079,500	1,583,500
1970	521,000	2,129,000	2,650,000
1975	2,307,000	4,352,500	6,659,500
1980	8,796,000	14,918,000	23,714,000
1981	11,610,000	19,691,000	31,301,000

ESTRATIFICACION DE LA INDUSTRIA EDITORIAL PARA 1983. (59)

RANGO	% DE ESTABLE- CIMIENTOS	% PERSONAL OCUPADO	% VENTAS
MICRO	36.2	3.3	2.3
PEQUEÑA	42.0	27.1	23.3
MEDIANA	14.5	24.0	33.7
PMI (1)	92.7	54.4	59.3
GRANDE	7.3	45.6	40.7

(1) Total micro, pequeña y mediana industria.

CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA. (60)

	PERSONAL OCUPADO	VENTAS (Miles de pesos)
MICRO	0- 15	MAXIMO 20,000
PEQUEÑA	16-100	MAXIMO 250,000
MEDIANA	101-250	MAXIMO 800,000
GRANDE	251 EN ADELANTE	A PARTIR DEL MAXIMO ANTERIOR.

(Esta clasificación es utilizada en la Industria Editorial conforme a los criterios establecidos por la Dirección General de Industrias Medianas y Pequeñas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial).

CLASIFICACION DE VENTAS NETAS POR CANALES DE DISTRIBUCION. (61)

	%	MILLONES DE PESOS (1983)
LIBRERIAS	40.7	3,699
MAYORISTAS	14.2	1,294
AUTOSERVICIOS	10.6	968
EXPORTACIONES	10.2	929
PAPELERIAS	8.5	769
OTROS	5.0	454
ESCUELAS	3.4	310
DIRECTO AL PUBLICO	2.5	231
PROMOCIONES POR CORREO	1.7	157
FERIAS	1.5	134
PUERTA EN PUERTA	0.9	77
RESTAURANTES Y FARMACIAS	0.8	74
	<u>100.0</u>	<u>9,096</u>

1.3 UBICACION DE LA EMPRESA DENTRO DE LA INDUSTRIA EDITORIAL.A) INDICADORES ECONOMICOS DE LA EMPRESA.CAPITAL NETO INVERTIDO. (Miles de pesos) (62)

AÑO	MILES DE PESOS
1979	2,454
1980	3,160
1981	3,359
1982	(7,806)
1983	878
1984	18,756
1985	51,635

VENTAS NETAS (Miles de pesos) (63)

AÑO	MILES DE PESOS
1979	4,944
1980	7,376
1981	10,541
1982	21,301
1983	29,907
1984	57,172
1985	117,001

CLASIFICACION DE VENTAS POR CANALES DE DISTRIBUCION.

MAYORISTAS	53%
LIBRERIAS	36%
ASOCIACIONES (Escuelas)	9%
OTROS	<u>2%</u>
	100%

Por los datos anteriores, se puede decir que la empresa se encuentra dentro de la clasificación de "PEQUEÑA", ya que cuenta con 16 empleados y factura más de \$20'000,000.00 pero menos de \$250'000,000.00; el capital contable ha tenido grandes variaciones, en 1982 fue negativo debido a la pérdida en cambios que afectó a la empresa por sus importaciones contratadas en moneda extranjera, pero su recuperación a partir de 1983 ha sido muy importante pasando de una pérdida de más de 7 millones a un capital actual de más de 51 millones.

Las ventas de la empresa han crecido considerablemente y por lo tanto su participación en el mercado.

En 1983 tenía solo un .3% de participación en el mercado total; las ventas se duplicaron para 1984 y volvió a suceder lo mismo para 1985, con respecto al año anterior.

No se conocen las estimaciones de la Industria Editorial para 1984 y 1985, pero por lo que respecta a la empresa en estudio, su situación parece cada vez mejor y está en constante crecimiento.



## 2. COMERCIALIZACION.

### 2.1. FAMILIARIZACION GENERAL CON LA OPRACION DE COMERCIALIZACION.

#### A) OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.

No están por escrito, pero se intentan lograr los siguientes:

- Cubrir el presupuesto de ventas en unidades.
- Dar un buen servicio al cliente.
- Abarcar el mayor número de puntos de distribución posibles.
- Llegar a todas las ciudades de la República con más de 250,000 habitantes.

#### B) COMO SE TRABAJA PARA LOGRARLOS.

La operación de comercialización se lleva a cabo actualmente en tres sucursales:

- \* México (casa matriz).
- \* Guadalajara
- \* Monterrey

Cada una de ellas cuenta con su propio departamento de almacén, tráfico y cobranza.

Desde la casa Matriz se cubren las necesidades de inventario de las sucursales, siendo ésta su único porveedor.

Existen tres formas de comercializar los productos:

- |                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| -Pedidos telefónicos:                | 60% |
| -Visita del cliente a las oficinas   | 10% |
| -Pedido directo en el punto de venta | 30% |

#### PROCEDIMIENTO DE VENTA Y FACTURACION.

##### DEPARTAMENTO DE VENTAS

- A) Recibe el pedido.
  - B) Factura la mercancía de la que hay existencia (se elabora una remisión-factura).
  - C) Surte el pedido
  - D) Ordena su entrega.
- Las remisiones se componen de un original y tres

copias, con las cuales se sigue el siguiente procedimiento:

**ORIGINAL:**

Si la venta es de contado, se entrega al cliente, si es a crédito se archiva para gestionar su cobro al vencimiento.

**1a. COPIA:**

Mismo procedimiento que el original, se utiliza para sustituir a la copia num. 2 en caso de que el cliente no la regrese al realizar su pago.

**2a. COPIA:**

Su misión es adicionarse a la póliza de ingresos en el momento de registrar el depósito al banco.

**3a. COPIA:**

Se destina a contabilidad, con ella se afectarán los auxiliares de clientes, almacén y registro de ventas. Después permanecerá en un archivo por orden consecutivo para cualquier aclaración posterior.

**COBRANZA.**

Si la venta fue a crédito, en el momento del pago, se recoge la copia num. 2 y se entrega al cliente el original y la 1a. copia. En caso de que la copia 2 no sea regresada se sustituirá por la 1a.

Diariamente se generará una póliza por el total cobrado, corriéndose el siguiente asiento:

**BANCOS**

**CLIENTES**

En la cuenta de clientes deberá detallarse el importe cobrado a cada uno de ellos.

A la póliza se le anexará la ficha de depósito correspondiente.

**CONTABILIDAD.**

Afectará diariamente los auxiliares de almacén y a fin de mes generará la póliza correspondiente al Costo de Ventas.

**COSTO DE VENTAS**

**ALMACEN**

Después de registradas las ventas se generará la siguiente póliza, por concentrado mensual:

**CLIENTES**

**DESCUENTOS SOBRE VENTAS**

**VENTAS**

A continuación se presenta el diagrama correspondiente al procedimiento detallado.

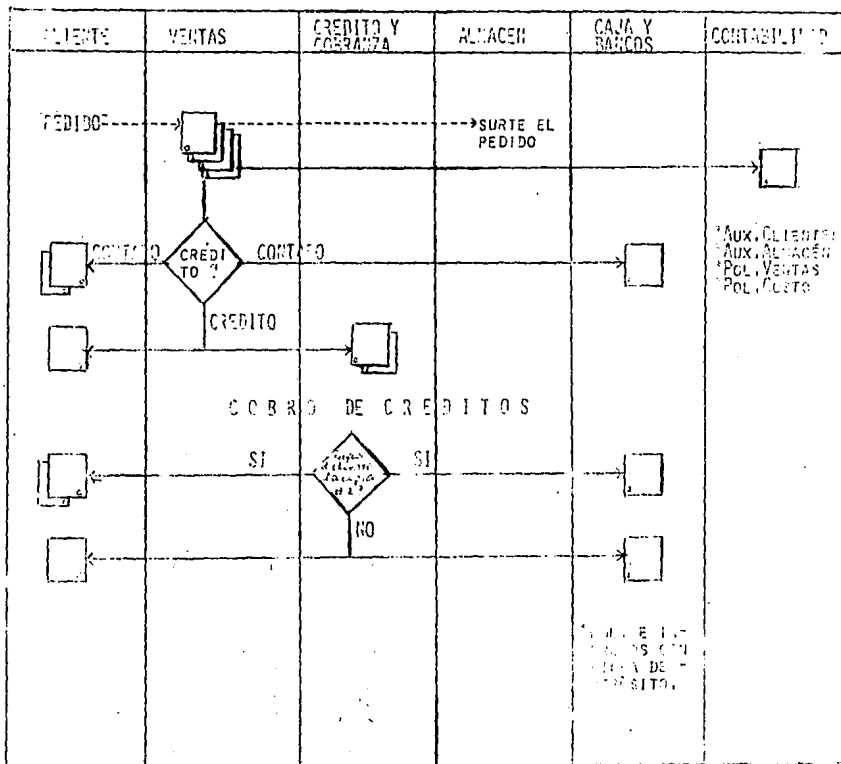


DIAGRAMA DEL PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Muchos de los títulos que solicitan los clientes no están en almacén. Esta es una deficiencia ya detectada por la empresa que se intenta solucionar con el nuevo régimen de libre importación implantado en 1985 para libros escritos en idioma español (diario oficial del 25 de julio de 1985).

Esto tiene la ventaja de poder adquirir gran variedad de títulos, sin embargo se corre un riesgo de devaluación porque los pasivos son contraídos en moneda extranjera.

#### DISTRIBUCION ACTUAL DE VENTAS POR SUCURSAL:

México	68%
Guadalajara	27%
Monterrey	5%

Las ventas a esta sucursal se consideran en un renglón independiente llamado "ventas foraneas"; por su parte, las ventas realizadas desde la sucursal de Guadalajara se consolidan a las de México a fin de mes.

#### C) COMO SE DETERMINAN LOS RESULTADOS.

Diariamente se genera un reporte de ventas y cobranza que se compara con el presupuesto correspondiente.

En general los resultados se miden en función al cumplimiento del presupuesto de ventas y a la oportunidad de la cobranza.

Otros factores que se consideran para medir los resultados son: -clientes y distribuidores nuevos conseguidos.  
-monto de ventas conseguido con ellos  
-visitas a clientes antiguos y resultado o resultados conseguidos.

#### 2.2 VERIFICACION DE HECHOS.

##### A) COORDINACION DE ELEMENTOS MATERIALES, TECNICOS Y HUMANOS QUE INTEGRAN ESTA OPERACION.

###### INSPECCION DE INSTALACIONES.

Para realizar la función de comercialización se cuenta con las siguientes instalaciones:

-Almacén de producto terminado, que también funciona como sala de exhibición.

-Oficina

Las instalaciones hacen las funciones de bodega y sala de exhibición, ocupa toda la planta baja de las oficinas esto es, la mitad del espacio total con que cuenta la empresa.

Las ediciones mexicanas, se apilan en paquetes, mientras que las importaciones se distribuyen en estantes. Las enciclopedias se almacenan por caja cerrada.

En el departamento de comercialización se llevan a cabo las funciones de facturación, cobranza y recepción de mercancía, además de recepción y surtido de pedidos, La empresa no maneja publicidad, por lo que no es necesario analizar otras instalaciones que puedan estar vinculadas con este departamento.

#### RECURSOS HUMANOS.

El departamento de comercialización cuenta con los siguientes elementos:

-Un vendedor dentro de las oficinas: se encarga de surtir todos los pedidos que se reciben así como los envíos a sucursales y distribuidores de mercancía. También promueve las ventas telefónicamente.

Están bajo su mando un repartidor y un auxiliar de almacén, que ayuda a preparar los pedidos.

-Un vendedor externo: se encarga de llegar a todos los puntos de distribución con los que aun no se tiene establecido un sistema de resurtido telefónico o directo desde las oficinas. Hace visitas a los diferentes distribuidores y clientes, promoviendo especialmente las ediciones mexicanas.

B) PLANES PARA VENDER LOS PRODUCTOS, QUE ESTEN EN EL LUGAR QUE SE NECESITAN, OPORTUNAMENTE, EN LAS CANTIDADES CONVENIENTES Y AL PRECIO CORRECTO.

#### DEMANDA DE PRODUCTOS:

Depende de las actividades programadas por los distribuidores. No es un producto de moda o estación.

Las ventas se distribuyen de la siguiente forma durante el año (promedio de los últimos 5 años).

ENERO	6%	FEBRERO	7%	MARZO	8%
ABRIL	8%	MAYO	7%	JUNIO	8%
JULIO	6%	AGOSTO	9%	SEPTIEMBRE	9%
OCTUBRE	12%	NOVIEMBRE	11%	DICIEMBRE	9%

#### PRODUCTO:

Los productos que ofrece la empresa son libros, folletos, enciclopedias y revistas, la característica específica de ellos es su filosofía editorial ("difusión de buenas ideas"), con gran variedad de temas como:

-Pedagogía

- Medicina y enfermería
- Temas de actualidad
- Filosofía
- Educación familiar
- Hombre y sociedad
- Derecho
- Empresa
- Religión
- Economía
- Periodismo y ciencias de la información
- Literatura
- Teología, ética, moral.

El fondo editorial se divide en:

1) EDICIONES PROPIAS.

Aproximadamente 100 títulos diferentes, de los que se imprimen de 1 500 ejemplares en adelante, según el caso.

Cuenta con dos divisiones importantes: libros  
folletos

2) IMPORTACIONES.

Aproximadamente 500 títulos de los que se cuenta con 150 ejemplares promedio de cada uno.

3) ENCICLOPEDIAS.

Importadas de España, consta de 24 volúmenes, escrita en idioma español. Su comercialización se inicia en México en 1981.

4) PUBLICACION QUINCENAL.

Consta de dos hojas, con temas de actualidad muy variados. Se vende casi al costo. Se considera como un servicio al cliente y también como un medio de promoción. Su tiraje actual es de 15 000 ejemplares quincenales.

5) REVISTAS.

A partir de 1985 se inicia la distribución de la suscripción a dos revistas españolas, las cuales se envían directamente del proveedor al cliente. En este caso, la editorial simplemente maneja la gestión administrativa. Hace el cobro, y solicita la suscripción. La empresa recibe una pequeña utilidad entre la diferencia de facturación española y el importe cobrado al suscriptor.

¿ ES ADECUADO EL MERCADO, PROMOCION, PUBLICIDAD Y CANALES DE DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS; ESTAN DE ACUERDO A LOS PLANES PREVIOS?

La comercialización de los productos se hace en base a las necesidades específicas de cada distribuidor. Los catálogos están divididos por temas conociendo así lo que se puede ofrecer a cada cliente en particular.

La distribución de ediciones mexicanas se enfoca a los

mercados con mayor capacidad en cuanto a volúmenes por título, esto es, se ofrecen con mayor énfasis que las importaciones en autoservicios y tiendas departamentales ya que su capacidad de distribución es considerable.

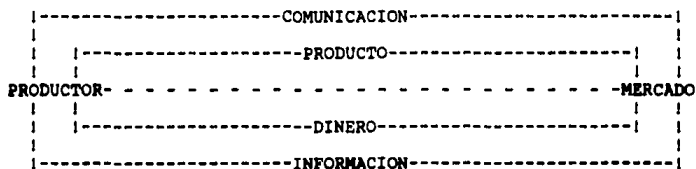
Actualmente se inicia un programa de distribución enfocado a escuelas e instituciones, a las que se pueden ofrecer textos y libros en general a un precio más atractivo que si los libros fuesen importados.

#### ANALISIS PARA OFRECER PRODUCTOS SEGUN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

Las necesidades del cliente, son un factor muy importante para producción e importaciones, se detectan solamente por la demanda de productos a la empresa.

Actualmente se intentan cubrir algunas necesidades del mercado español, exportando parte de la producción. Dado que en este caso, el volumen requerido es considerable, se produce sobre pedido. De esta forma, se está seguro de satisfacer las necesidades del cliente.

#### SISTEMA DE COMERCIALIZACION.



Se ofrecen los productos por medio de catálogos y listas de precios. Además de presentación de muestrarios y anuncio de novedades. No se hace publicidad por medios masivos de los productos que ofrece la empresa.

Se vigila muy de cerca la presentación de los productos ya que se considera que las portadas y título del libro son un factor importante para lograr su venta, sobre todo en los lugares en los que no se conoce el autor o contenido del libro, como son las cadenas de autoservicios.

#### C) CANALES DE DISTRIBUCION.

PASOS PARA LLEVAR EL PRODUCTO AL CONSUMIDOR FINAL.

##### MERCADO:

La empresa surte principalmente a una serie de distribuidores, formado por escuelas y asociaciones.

Además distribuye sus productos por medio de librerías,

autoservicios y tiendas departamentales.

La participación de la empresa en el mercado total es muy pequeña, pero dentro de su ramo, se considera importante.

En extensión territorial, el mercado de la empresa se divide por zonas:

México.- abarca el D.F. y área metropolitana, cuenta con distribuidores en el interior de la República.

Guadalajara.- Abarca la costa norte del Pacífico, además de Aguascalientes, Guanajuato y Zacatecas.

Monterrey.- Solamente tiene distribución local.

Los únicos Estados de la República Mexicana en la que no se tiene un distribuidor son Yucatán, Chiapas y Baja California Sur.

Mediante exportación, directamente desde México se cubren algunos puntos del sur de Estados Unidos y América del Centro; se inician las exportaciones a España.

En resumen, para llevar los productos al consumidor final, se cuenta con distribuidores en toda la República, a los que se ofrecen descuentos atractivos. Los productos se hacen llegar por diferentes vías de comunicación, según el caso.

#### D) COMPETENCIA.

En los puntos de venta donde se ofrecen actualmente el 70% de los productos, la competencia es reducida, pero en el 30% restante es muy intensa, ya que en estos lugares (autoservicios, librerías y tiendas departamentales) se ofrecen todo tipo de temáticas y acuden clientes con gran variedad de inquietudes literarias.

#### E) PARTICIPACION DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION EN EL ESTABLECIMIENTO DE LISTAS DE PRECIOS.

##### PRECIOS DE LOS PRODUCTOS.

##### A) EDICIONES PROPIAS:

Son determinados tomando en cuenta:

- Costo directo del producto.
- Espectativas de aceptación por parte del cliente, definidas por el departamento de comercialización.
- Precio de otro título de la empresa, similar en presentación y tamaño, para ofrecer precios uniformes en las diferentes ediciones.
- Utilidad esperada y punto de recuperación del financiamiento de la edición.
- Precio de venta del libro si fuese importado, para ofrecer la edición nacional siempre a un precio más atractivo.



**B) IMPORTACIONES Y ENCICLOPEIDAS:**

Se considera:

- Costo directo del producto.
- Gastos de importación, fletes y derechos aduanales.
- Costo de permiso de importación (cuando es necesario).
- Espectativas de devaluación.
- Utilidad esperada.

**C) PUBLICACION QUINCENAL:**

Como se mencionó, se considera como un servicio de información otorgado al cliente, por lo que su precio se determina en base al costo directo del producto y gastos de distribución.

**D) REVISTAS:**

Se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Descuento ofrecido por el proveedor.
- Costo directo del producto.
- Gastos de envío.
- Espectativas de devaluación.
- Margen de utilidad esperado.

**F) COORDINACION DE VENTAS Y PUBLICIDAD PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE AMBAS. PERSUADIR AL CLIENTE PARA QUE ADQUIERA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.**

Como se mencionó, la empresa no realiza publicidad por medios masivos, se limita en dar a conocer sus productos con catálogos y anuncios de novedades.

**G) PREPARAR PRONOSTICOS DE VENTAS. SOMETER A LA DIRECCION DE LA EMPRESA EL PRESUPUESTO DE VENTAS.**

**PRESUPUESTOS:**

Existe un presupuesto mensual, dividido por líneas de productos, en unidades y miles de pesos para el año en curso.

Este presupuesto se genera en base a la experiencia de los responsables y en la historia de la empresa, así como en las limitaciones de importación determinadas por el Gobierno.

El aspecto técnico del presupuesto se analizará con detalle al revisar la funcionalidad de la operación de finanzas.

**VERIFICACION DE DESVIACIONES PRESUPUESTALES:**

Cada mes, se revisan los resultados obtenidos y se comparan contra lo presupuestado, intentando tomar medidas correctivas según la causa de desviación detectada. Se analizan tres aspectos:

- Ventas en miles de pesos
- Ventas en unidades
- Precio promedio por unidad.

Después de detectadas las desviaciones se comunican al personal interesado y se toman las medidas correctivas que se consideran convenientes.

TENDENCIA DE VENTAS EN UNIDADES.  
POR LINEA DE PRODUCTOS.

	1982	1983	1984	1985
EDICIONES MEX.	49,200	74,088	119,464	157,260
IMPORTACIONES	63,591	23,751	23,088	36,029
ENCICLOPEDIAS	100	80	80	55
PUBL. QUINC.	146,300	360,000	360,000	341,518

INCREMENTOS CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR, EN PORCENTAJES.

	1982	1983	1984	1985
EDICIONES MEX. ACUMULADO		51%	61%	32%
		51%	112%	144%
IMPORTACIONES ACUMULADO		(63%)	( 3%)	56%
		(63%)	(66%)	(10%)
ENCICLOPEDIAS ACUMULADO		(20%)	---	(31%)
		(20%)	(20%)	(51%)

Este análisis nos indica que las ventas de cada línea de productos, están directamente relacionadas con el régimen de importación implantado cada año para la industria editorial.

Como se mencionó, a mediados de 1985, se liberó de permiso la importación de libros en idioma español. Esto influye considerablemente en la venta de esta línea.

En 1985, aún no se consiguió el nivel logrado en 1982. Existe otro factor que influye mucho en este tipo de ventas: la continua devaluación del peso mexicano ya que repercute directamente en el precio de venta al público porque los compromisos por las importaciones se contraen en moneda extranjera. Esto mismo sucede con la venta de enciclopedias.

Por otra parte, la disminución de importaciones favoreció la edición en México; es una línea que no se debe descuidar ya que tiene la gran ventaja sobre importaciones de poder ofrecer precios mucho más atractivos.

VIDA PROBABLE DE LOS PRODUCTOS.

Para ediciones mexicanas, se manejan gráficas por título que muestran la trayectoria seguida por el producto y el tiempo que tarda en venderse una edición.

Si la venta es lenta, se supone baja capacidad del mercado para aceptar alguna reimpresión.

El tiempo esperado de venta para una edición de 3,000 ejemplares es de 12 meses.

Las importaciones se manejan distinto, ya que los volúmenes son menores por título. No hay tanto problema de saturación porque continuamente aparecen novedades.

H) SECUENCIA DE VENTAS DESDE QUE SE COLOCA UN PEDIDO HASTA QUE SE ENTREGA EL ARTICULO.

NUMERO PROMEDIO DE CLIENTES QUE SE MANEJAN.

Se manejan aproximadamente 300 clientes (en México).

El 22% de los clientes (66) consume el 80% de las ventas, con la siguiente distribución:

# DE CLIENTES		% DEL 80% DE LAS VENTAS
35 DISTRIBUIDORES	53%	55%
24 LIBRERIAS	36%	36%
6 ASOCIACIONES	9%	6%
1 OTROS (EXPORT)	2%	3%
<u>66</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>

Los distribuidores, algunas veces hacen sus pedidos por teléfono, las librerías y asociaciones son visitadas y el representante de la empresa, levanta pedidos personalmente.

SECUENCIA DE OPERACIONES QUE SE SIGUE PARA SURTIR UN PEDIDO:

RECEPCION DE PEDIDO  
|  
|  
PREPARACION Y FACTURACION  
|  
|  
LIMPIEZA DEL PRODUCTO  
|  
|  
EMPAQUE  
|  
|  
FLEJADO Y ETIQUETADO  
|  
|  
PREPARACION DE RUTA DE REPARTO  
|  
|  
CARGA DE CAMIONETA  
|  
|  
E N T R E G A .

1) POLITICAS DE CREDITO Y VIGILANCIA DE SU CUMPLIMIEN-

TO.

La empresa tiene definidas sus políticas de crédito en función al tipo de cliente; por política general, no se ofrecen productos a consignación.

DESCUENTOS Y PLAZOS.

CLIENTE	RANGO DE DESCUENTO	PLAZOS MAXIMOS
CONSUMIDOR FINAL	0%-10%	30 DIAS
DISTRIBUIDORES	20%-30%	60 DIAS
LIBREERIAS	30%-35%	60 DIAS
EXPORTACIONES	40%-45%	90 DIAS
CADENAS DE TIENDAS	45%	90 DIAS

3. EXAMEN CRITICO DE LA OPERACION DE COMERCIALIZACION.  
DESARROLLO DE RECOMENDACIONES.

3.1. OBJETIVOS Y POLITICAS.

Los objetivos de ventas están definidos en función al presupuesto de ventas de la empresa, tanto en unidades como en miles de pesos, así como porcentajes de descuentos y devoluciones.

Para incrementar la eficiencia en el departamento de comercialización, sería conveniente determinar objetivos específicos e individuales para cada vendedor, así como criterios para juzgar el rendimiento por empleado en este departamento.

**RECOMENDACIONES.**

Por la forma como se trabaja, se pueden definir los objetivos de la siguiente forma:

**PARA TODO EL DEPARTAMENTO:**

- A) Vender 25,000 unidades en libros de importación en el año, segmentar por meses los objetivos por cumplir.
- B) Vender 150,000 unidades en libros de ediciones propias en el año. Segmentando por meses el objetivo a cumplir.
- C) Vender 90 enciclopedias en el año.
- D) Mantener un promedio de descuentos al cliente del 30%

**ESPECIFICOS PARA CADA VENDEDOR:**

- A) Reactivar 3 clientes antiguos al mes.
- B) Aumentar el tamaño promedio de los pedidos en un 10%.
- C) Visitar 10 posibles clientes nuevos en el mes.
- D) Visitar a todos los clientes ya establecidos, mejorar el servicio de anuncio de novedades. Procurar por lo menos un resurrido a cada uno de ellos.
- E) Enviar 10 cartas mensuales a posibles clientes, anunciando el fondo editorial que les pueda interesar y solicitar una entrevista para presentar los productos que ofrece la empresa. Acudir a TODAS las citas logradas por este medio.
- F) Presentar mensualmente un programa de actividades específicas y objetivos por cumplir.
- G) Presentar un reporte de las actividades realizadas y los objetivos alcanzados en base al programa mencionado en el inciso F.

**INSTRUMENTOS NECESARIOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ANTES ESPECIFICADOS:**

- A) Expedientes y tarjetas de control de cada cliente, para conocer su trayectoria.
- B) Presupuesto para promoción y publicidad.
- C) Coordinar perfectamente las actividades de comercialización y producción para contar con productos que satisfagan las necesidades de los clientes y fomentar su venta.
- D) Manejar listas de clientes potenciales como son: escuelas, instituciones, autoservicios, profesores y profesionistas que se tienen para incrementar las ventas.

**CRITERIOS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE CADA VENDEDOR.**

Para poder evaluar el rendimiento por vendedor, se deberá analizar el plan de comercialización que cada uno presente, según los objetivos F) y G) mencionados.

Se analizará el esfuerzo realizado para cumplir con lo planeado. Todo ello con el fin de lograr los objetivos generales del departamento.

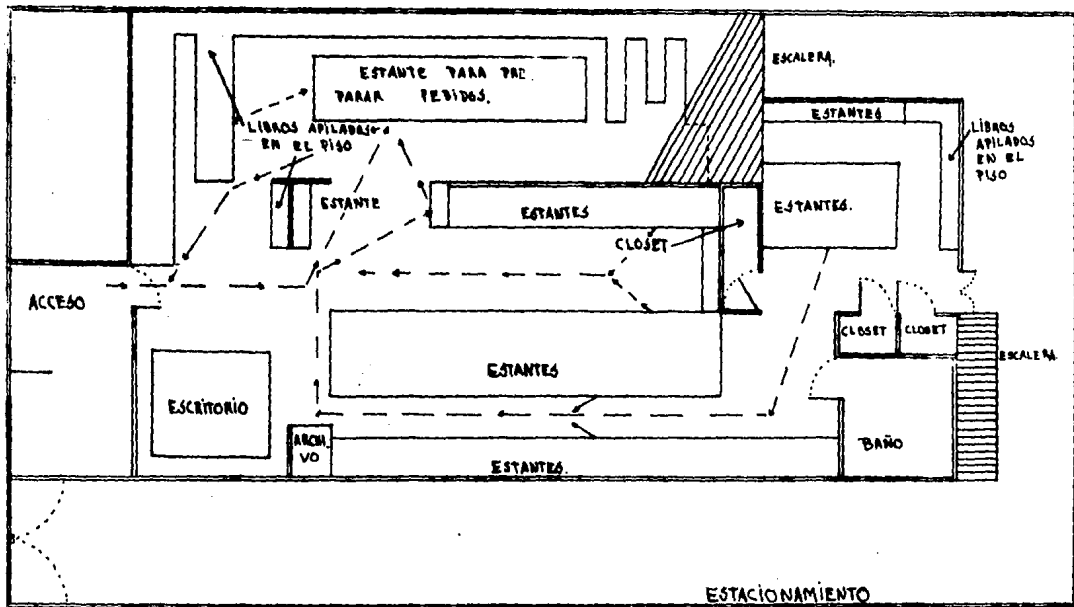
**3.2.COORDINACION DE ELEMENTOS MATERIALES, TECNICOS Y HUMANOS QUE INTEGRAN LA OPERACION.****INSPECCION DE INSTALACIONES.**

La exhibición de libros es un poco deficiente ya que no se cuenta con el espacio y equipo adecuado.

Los pedidos se preparan en el almacén que también sirve de sala de exhibición, esto algunas veces produce mala apariencia de las instalaciones hacia el cliente, hay cajas de cartón y empaques que impiden el paso a los estantes, pero son necesarias para preparar los pedidos que se repartirán en el día.

La distribución física de las instalaciones es la que se muestra en el siguiente plano.

Se cuenta con: 26 estantes de 1.20 m. x 1.00 m y cuatro niveles.  
5 estantes de 1.00 m. x 0.30 m y cuatro niveles.



DISTRIBUCION ACTUAL

ROTA DE OPERACION. - - - - -

**RECOMENDACIONES.**

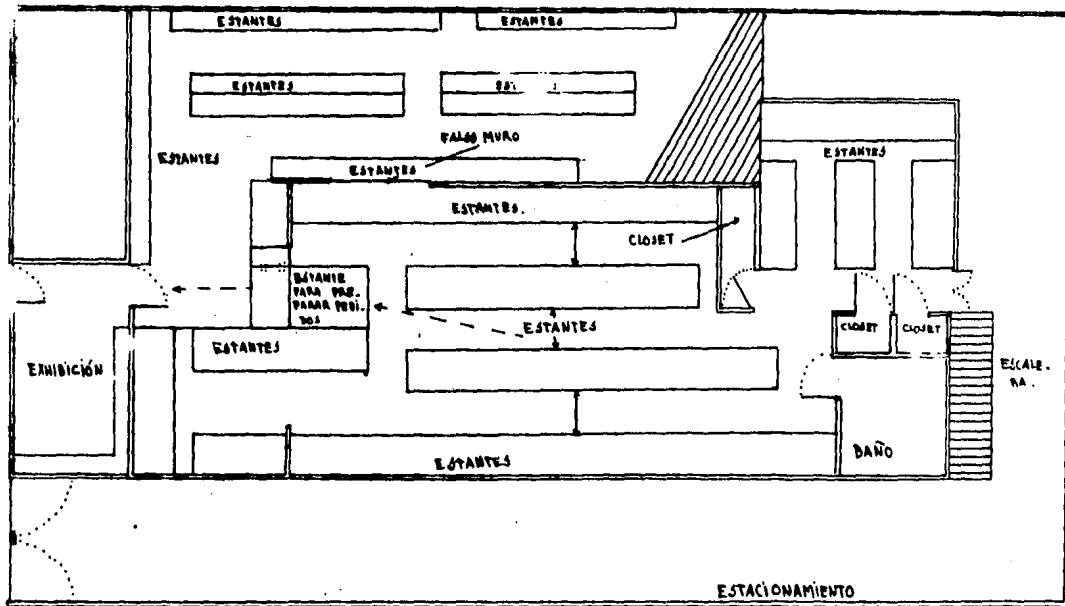
Como se mencionó, existe un problema que disminuye la eficiencia operacional del departamento de comercialización, por falta de espacio y mala distribución. Analizando la situación de la empresa, se piensa que no está capacitada por el momento para adquirir algún local propio en el que se contara con mayor espacio, es una alternativa que se debe tener presente a corto plazo, pero que no se puede realizar de inmediato por falta de recursos económicos.

Se estudió la posibilidad de rentar algún otro local, pero actualmente la empresa no esta en posición de realizar un gasto mayor en renta e instalación, (por falta de liquidez inmediata), además de que es necesario considerar la buena ubicación que se tiene actualmente.

Lo que si se puede hacer para disminuir esta deficiencia es mejorar la distribución física del equipo actual y realizar una pequeña inversión en estantes adecuados para lograr una buena imagen ante el cliente y poder exhibir todo el fondo editorial de una manera agradable.

Se recomienda la siguiente distribución aprovechando el espacio con que se cuenta.





DISTRIBUCION PROPUESTA

RUTA DE OPERACION.----->

Con esta distribución, se lograrían las siguientes ventajas:

-Contar con un lugar adecuado para preparar pedidos, sin interferir con la exhibición al cliente. Esta función se podría realizar en un estante ubicado cerca de la puerta de acceso al almacén.

-Por otra parte, se contará con un poco más de espacio ya que se aprovecha también la capacidad de las instalaciones hacia arriba, no solo a nivel del suelo como está actualmente gran parte del inventario. Se aumenta la capacidad de estantería de 118.5 m<sup>2</sup> a 186.5 m<sup>2</sup> de estantes, esto representa un incremento de espacio disponible del 57%, con la siguiente distribución de equipo:

= 132.5 m<sup>2</sup> de estantería.  
 = 25 m<sup>2</sup> de exhibidores, a 3 niveles, con 2 mts. de altura.  
 = 23 m<sup>2</sup> de exhibidores, a 1 nivel, con 1 metro de altura. Se colocarían en el centro de la sala para no impedir la visión hacia el fondo del local.  
 = 6 m<sup>2</sup> para estantes de preparación de pedidos

-Además, se hará más eficiente la maniobra de embarque, aprovechando la puerta trasera y el área de estacionamiento con que cuenta la empresa. Como es un área que se encuentra fuera del alcance visual del encargado de ventas, podría fomentarse el robo de mercancía, por lo que se recomienda abrirla solo al embarcar los pedidos que se repartirán en el transcurso del día y bajo la supervisión del encargado de almacén.

-Costo: Estantes:	\$ 89,621.00 fabricados por IGA S.A.:
19 postes de lámina de 2.20 mts.	\$ 26,714.00
28 entrepaños de lámina de .90 x .45 mts.	\$ 70,700.00
	<u>\$ 97,414.00</u>
- 20% descuento especial	\$ 19,483.00
	<u>\$ 77,931.00</u>
+ 15% I.V.A.	\$ 11,690.00
T O T A L	<u>\$ 89,621.00</u>

Mano de obra: \$ 16,000.00

-Al tener una sala de exhibición apropiada, es conveniente que el cliente cuente con alguien que lo ayude a encontrar los títulos que busca.

#### RECURSOS HUMANOS.

Para incrementar la eficiencia del departamento de comercialización, sería conveniente contratar a un auxiliar para ventas que revisará las existencias en tiendas departamentales y así poder hacer resurtidos oportunos.

De esta forma, el gerente de ventas, podría conseguir nuevos

distribuidores y clientes, ya que tendría más tiempo disponible y aprovecharía mejor su capacidad de comercialización, pudiendo delegar actividades que no siempre requieren su presencia en el punto de venta.

Como se informó, el 55% de las ventas totales, se realizan a los diferentes distribuidores. Esto implica una gran inversión de tiempo por parte de la persona encargada de ventas dentro de las oficinas, ya que tiene que preparar y supervisar el embarque de la mercancía correspondiente, dejando de promover las ventas de los demás sectores, además de descuidar la atención a los clientes que se presentan a realizar sus compras dentro de las oficinas.

Para solucionar este problema, se podría delegar la función de embarque de mercancía a distribuidores a una persona encargada de almacén, misma que sería responsable de este activo tan importante para la empresa.

### 3.3 PLANES PARA VENDER LOS PRODUCTOS, QUE ESTEN EN EL LUGAR QUE SE NECESITAN, OPORTUNAMENTE, EN LAS CANTIDADES CONVENIENTES Y AL PRECIO CORRECTO.

Se preparan planes específicos de comercialización para los diferentes segmentos del mercado en que se distribuyen los productos de la empresa, se consideran los cambios en la demanda durante el año y se ofrecen los productos convenientes a cada sector del mercado.

Mensualmente se determinan objetivos por cumplir y se analizan los logros realizados el mes anterior.

TEMATICA: es muy variada, pero se puede completar con textos escolares, libros técnicos y algunas novelas, ampliando el fondo editorial y por lo tanto las expectativas de venta. Con nuevos temas se puede llegar a más puntos de venta y ampliar el mercado actual.

Por otra parte, considerando las disposiciones fiscales actuales, se pueden realizar compras del fondo editorial importado, con mayor frecuencia. Con esto, se pueden tener todos los títulos que el cliente requiera, en las cantidades adecuadas, sin tener una gran inversión en almacén, se pueden solicitar resurtidos cada vez que sea necesario, por ejemplo, se pueden programar pedidos en forma mensual.

ANALISIS PARA OFRECER LOS PRODUCTOS SEGUN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

En algunos casos, no se produce en función a las necesidades del cliente, esto se puede observar porque hay algunas ediciones que tardan más de lo previsto en venderse. Por el lado contrario, algunos pedidos no se pueden surtir en su totalidad por falta de mercancía.

#### RECOMENDACIONES.

- Ampliar el fondo editorial con mayor variedad de temas.
- Profundizar un poco más en cuanto al conocimiento de las necesidades de los clientes.

Si se tiene un mejor conocimiento de las necesidades específicas de los clientes, se puede incrementar la eficiencia de la operación de comercialización.

Una forma concreta de conocer las necesidades de los clientes, es aplicar pequeñas encuestas a una muestra representativa de ellos para detectar sus necesidades y hacer lo posible por satisfacerlas.

Para aplicar esta encuesta es conveniente recordar que el 80% de las ventas se hacen al 22% de los clientes. A estos clientes importantes es a los que se podría aplicar el cuestionario.

De esta forma se mejoraría el sistema de comercialización, ya que se incrementaría la comunicación mercado-productor.

A continuación se presenta un modelo del cuestionario sugerido.

#### CUESTIONARIO PARA MEJORAR EL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

##### 1.- COMO CONSIDERA EL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA?

BUENO	_____
DEFICIENTE	_____
MUY DEFICIENTE	_____

##### 2.- PODRIA SUGERIRNOS ALGUNA MEJORA?

---



---



---

##### 3.- CON QUE FRECUENCIA ENCUENTRA LOS TITULOS QUE BUSCA EN LA EDITORIAL?

SIEMPRE	_____
CASI SIEMPRE	_____
CASI NUNCA	_____

NUNCA

4.- SOBRE QUE TEMAS LE GUSTARIA ENCONTRAR LITERATURA EN-  
NUESTRAS OFICINAS?

---



---



---

5.- ALGUN TITULO EN PARTICULAR?

---



---



---

MUCHAS GRACIAS.

Datos estadísticos que debe llenar la empresa:

TIPO DE CLIENTE: \_\_\_\_\_  
(DISTRIBUIDOR, AUTOSERVICIO, CONSUMIDOR FINAL, OTROS).  
PROMEDIO DE VENTAS EN EL AÑO: (en miles) \_\_\_\_\_  
% QUE REPRESENTA DE LAS VENTAS TOTALES: \_\_\_\_\_

Los aspectos de mercado, precio y publicidad se analizarán más adelante.

### 3.4 CANALES DE DISTRIBUCION.

#### MERCADO.

El mercado en el que se distribuyen actualmente los productos es muy adecuado, ya que con el fondo editorial actual se pueden satisfacer las necesidades de este.

El mercado actual al que se dirigen los esfuerzos de comercialización, está de acuerdo a los planes previos. Pero este mercado es limitado.

La sucursal de Monterrey, tiene muchas posibilidades de ampliar sus ventas por los alrededores de la ciudad en la que se encuentra ubicada. Actualmente solo distribuye los productos de la empresa a nivel local.

#### RECOMENDACIONES.

Si se quiere continuar creciendo al ritmo que se ha hecho en los últimos tres años, es necesario empezar a hacer planes para llegar a otros puntos de distribución.

A continuación se enlista una serie de posibles compradores, que constituyen los canales de distribución de la industria editorial.

## PUNTOS DE VENTA PARA LIBROS:

## LIBRERIAS

A) Distrito Federal:	700 aprox.
B) Provincia:	<u>1 900 aprox.</u>
	2 600 aprox.

## PRINCIPALES CADENAS DE LIBRERIAS.

1.- Librerías de Cristal	50	sucursales
2.- Librolandia	40	"
3.- Sanborn's	18	"
4.- Cosmos	16	"
5.- Círculo de lectores	15	"
6.- Conacyt	13	"
7.- Librerías Universitarias (U.N.A.M.)	12	"
8.- Gonvill	8	"
9.- Imagen	7	"
10.- Carlos Moya	6	"
11.- Tecnológico	6	"
12.- Patricia	6	"

## TIENDAS DEPARTAMENTALES Y CADENAS COMERCIALES DE AUTOSERVICIO, QUE TIENEN SECCION DE VENTA DE LIBROS Y REVISTAS.

A) Distrito Federal:	175
B) Provincia:	<u>225</u>
	400

## PRINCIPALES CADENAS.

- Aurrerá
- Comercial Mexicana
- Gigante
- Liverpool
- Soriana
- Futurama
- Sukasa
- Automercados
- Mercados MZ (en el Pacifico)
- Calimax (en Baja California)
- Tiendas Gubernamentales: Tiendas ISSTE, Hacienda, etc.

## BIBLIOTECAS PUBLICAS

A) Con más de 500 volúmenes	2 130
B) Con menos de 500 volúmenes	620

FUENTE: DATOS ESTADISTICOS DE LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA. 20 AÑOS DE SU FUNDACION.

Para la sucursal de Monterrey, seria conveniente que preparara mensualmente planes de comercialización detallados con objetivos logrados y por lograr, como se hace en México. De esta forma se podría tener mayor control de las actividades realizadas en esa sucursal.

Guadalajara, abarca bastantes puntos de distribución, pero por medida de control, también convendría que preparara planes específicos de comercialización, y se vigilara su cumplimiento.

### 3.5 COMPETENCIA.

Un factor muy importante que la empresa debe considerar en cuanto a la competencia son las condiciones a las que ofrece los productos.

Para poder ofrecer productos a precio adecuado, se puede hacer un estudio de precios y presentaciones de los libros de la competencia por medio de una pequeña investigación en el mercado, se puede determinar un estándar de precios y presentaciones.

A continuación se presenta el plan del estudio mencionado, mismo que sería conveniente se actualizara trimestralmente dados los continuos cambios de precio.

## ESTANDAR DE PRECIOS Y PRESENTACIONES.

PRESENTACION	PAGS.	PRECIO
FOLLETOS	!HASTA 64	
LIBROS	!HASTA 100	
LIBROS	!HASTA 200	
LIBROS	!HASTA 300	
LIBROS	!HASTA 400	
	!HASTA 500	
	!MAS DE 500	

Otro dato que sería conveniente conocer, es el descuento y plazo que ofrece la competencia a los diferentes distribuidores.

## ANALISIS DE DESCUENTOS Y PLAZOS OFRECIDOS POR LA COMPETENCIA.

NOMBRE	PLAZO	DESCUENTO

Conociendo oportunamente los cambios en las condiciones de venta a la que ofrecen sus productos los competidores, se puede mejorar el procedimiento de toma de decisiones y ofrecer productos a precios y condiciones competitivos.

3.6 PARTICIPACION DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION EN EL ESTABLECIMIENTO DE LISTAS DE PRECIOS.

Los precios de venta se determinan en forma adecuada, el departamento de comercialización interviene exponiendo su criterio en cuanto a las expectativas de aceptación por parte del cliente.



Para que los precios de venta sean adecuados, es conveniente considerar un aspecto que a la fecha no se toman en cuenta:

\*Precio al que ofrece productos similares la competencia, comparando el precio sugerido con el estandar establecido según el punto anterior.

Es muy importante estar al día en el precio de venta de importaciones, ya que como se mencionó son compras aceptadas en moneda extranjera. Si se pierde de vista este punto, podría propiciarse la descapitalización de la empresa.

### 3.7 COORDINACION DE VENTAS CON PUBLICIDAD PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE AMBAS. PERSUADIR AL CLIENTE PARA QUE ADQUIERA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

Este es un aspecto muy importante que la empresa tiene descuidado. Actualmente solo se dan a conocer los libros por medio de catálogos y anuncio telefónico de novedades.

"No basta editar un libro para que sea conocido. Un libro en bodega es un libro inexistente. Debe salir de ahí y ser distribuido para que, con suerte, se venda." (65).

El canal óptimo para llegar al lector, deberían ser las librerías, pero no lo es para muchos lectores potenciales. En México, cientos de miles de personas -que generalmente no asisten a librerías- adquieren libros por medio de cadenas de autoservicio, kioscos, por correo, por teléfono, en ferias, cines, restaurantes, calles y portales, escuelas y universidades-, es decir, en puntos con una gran afluencia de público capaz de adquirir libros.

Ahora, el reto es, por una parte, llevar los libros a donde se encuentran esos lectores y por otra, llevarles precisamente los libros que necesitan.

Antes de editar cualquier libro, se debe estudiar a qué mercado se dirige y definir los canales o puntos de venta así como el tipo de promoción para hacer llegar ese título a su destinatario.

Los promotores, vendedores y supervisores necesitan un mínimo conocimiento tanto del libro por vender como del lector al cual se dirigen.

Los métodos publicitarios deben adecuarse a las posibilidades del producto y deben estar en manos de personas comprometidas con todo el proceso editorial.

La publicidad por medios masivos (radio y televisión) representaría costos exageradamente elevados para el volumen de operación de la empresa y sería poco efectiva por el tipo de mercado al que se dirigen los esfuerzos de comercialización actualmente.

Se debe utilizar la publicidad para informar acerca de aquellos títulos disponibles, así como para proyectar una imagen permanente de la empresa.

#### MÉTODOS DE PROMOCION.

1.- PROMOCION PERMANENTE: se realiza a través del servicio de prensa (envío de libros a los medios especializados) e información (boletines). Es necesario establecer una mecánica para generar y difundir información que llegue regularmente a los medios de comunicación, instituciones culturales y académicas e interesados en general.

2.- PROMOCION PERIODICA: Se lleva a cabo de acuerdo a un plan específico de comercialización y a las posibilidades de promoción de las novedades. Es necesario organizar campañas publicitarias que apoyen el lanzamiento de una nueva edición y, al mismo tiempo, fortalezcan la colección a la que pertenecen.

3.- MATERIAL DE APOYO PROMOCIONAL: A través de catálogos, folletos, volantes y carteles, se consigue establecer una relación con el cliente, pero para que este método resulte eficaz es necesaria una oportuna distribución de los materiales.

Específicamente se sugieren los siguientes medios de promoción, considerando las limitantes específicas de la empresa:

- \* Anuncio en algunas revistas.
- \* Reparto de circulares informativas.
- \* Anuncio por correo de novedades
- \* Anuncio de los productos que ofrece la empresa por medio de carteles, (en los que se pueden aprovechar entre otras cosas, las portadas sobrantes de los libros hechos en México); se podrán colocar en instituciones y escuelas, así como en los centros de distribución en donde se venden los productos, para motivar al consumidor final.
- \* Envío de muestras de las nuevas publicaciones a los principales distribuidores y a todas aquellas personas que se considera pueden promover la venta de los libros (como ejemplo, enviar a los profesores que conocen la editorial algún posible texto escolar).
- \* Anuncio de novedades y ofertas en la publicación quincenal.

Con este medio, se daría a conocer el fondo editorial a un mayor número de personas, ampliando el rango de posibles clientes, facilitando la tarea del vendedor.

Para cumplir eficientemente con la promoción y venta de un libro es necesario establecer programas de promoción permanente y no confiarse al azar o a la improvisación; de esta forma se podrá disponer de los elementos para realizar con oportunidad y tiempo dicho programa, así como para idear nuevos métodos.

Así mismo, se debe cuidar la oportuna distribución de aquellos títulos que se han incluido en el programa de promoción; de otra forma anunciar o promover un libro que no se encuentre en el punto de venta significa una pérdida de tiempo, dinero y confianza.

3.8 PREPARAR PRONOSTICOS DE VENTAS. SOMETER A LA DIRECCION DE LA EMPRESA EL PRESUPUESTO DE VENTAS.

Los planes que prepara la empresa siempre son a corto plazo, nunca se consideran expectativas a largo plazo.

Se realizan planes en unidades, para evitar efectos inflacionarios en los proyectos de ventas.

A continuación se presentan unas gráficas que muestran el comportamiento de las ventas en unidades de 1982 a 1985 y el presupuesto preparado para 1986.

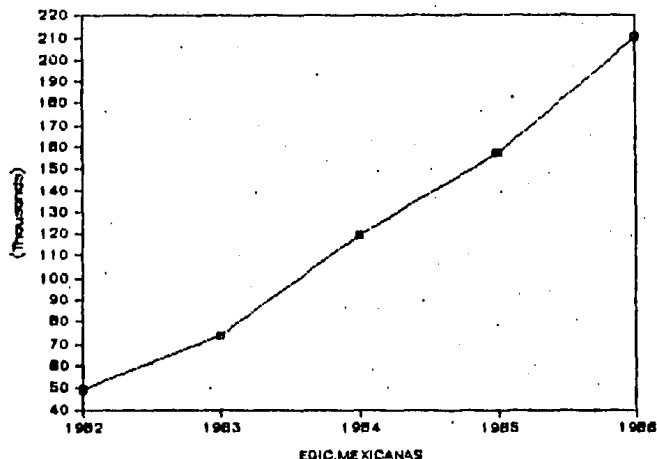
## TENDENCIA DE VENTAS EN UNIDADES POR LINEA DE PRODUCTOS

ANIO	1982	1983	1984	1985	PRESUP. 1986
EDIC.MEXICANAS	49,200	74,088	119,464	157,260	210,606
IMPORTACIONES	63,591	23,751	23,088	36,029	43,773
ENCICLOPEDIAS	100	80	80	55	67

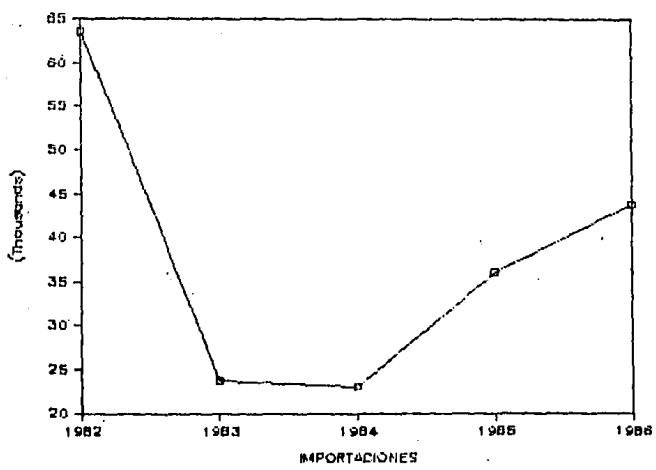
## INCREMENTO CON RESPECTO AL ANIO ANTERIOR

ANIO	1982	1983	1984	1985	PRESUP. 1986
EDIC.MEXICANAS		51%	61%	32%	34%
IMPORTACIONES		-63%	-3%	56%	21%
ENCICLOPEDIAS		-20%	0%	-31%	22%

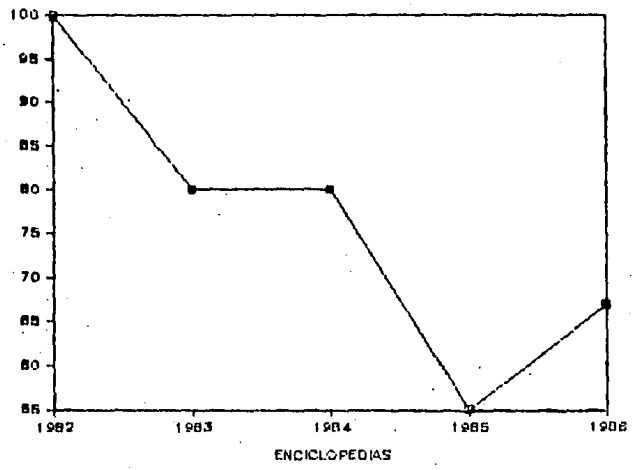
## TENDENCIA DE VENTAS EN UNIDADES



### TENDENCIA DE VENTAS EN UNIDADES



### TENDENCIA DE VENTAS EN UNIDADES





bién límites de crédito generales.

La empresa controla el otorgamiento de descuentos y plazos solo a nivel global. Sería conveniente periódicamente analizar una muestra de las facturas para revisar si están apegadas a las políticas establecidas.

#### 4. INFORME.

##### 4.1 INTRODUCCION

El presente informe es el resultado de un trabajo de Auditoría de tipo Operacional realizado para la función de Comercialización de la empresa "X" S.A. DE C.V.

Tiene por objeto presentar recomendaciones prácticas para mejorar la eficiencia de dicha operación

En él se concentra un resumen de las actividades en las que se encontró algún problema, indicando en cada caso sugerencias práctica para corregir las deficiencias detectadas, o simplemente para mejorar la eficiencia operacional del area en estudio.

Al final, se adjuntan una serie de anexos para ampliar la información descrita.

##### 4.2 RESUMEN INICIAL

Las actividades para las que se hace alguna sugerencia práctica, por orden de análisis son:

- \* Objetivos del departamento
- \* Instalaciones
- \* Recursos Humanos
- \* Planes para vender los productos, que estén en el lugar en que se necesitan, en las cantidades - convenientes y al precio correcto
- \* Canales de Distribución
- \* Competencia
- \* Participacion del departamento de Comercialización en el establecimiento de listas de precios
- \* Coordinación de ventas con publicidad
- \* Pronóstico de ventas
- \* Secuencia de ventas

##### 4.3 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES, COMENTARIOS Y SUGERENCIAS.



OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

-Actualmente no están definidos los objetivos y políticas del departamento, no se encuentran por escrito. Se sugiere determinar objetivos específicos e individuales para cada vendedor, así como criterios para juzgar el rendimiento por empleado en este departamento. (VER ANEXO 1)

INSTALACIONES.

-Existe un problema de espacio, que disminuye la eficiencia operacional del departamento de comercialización, se recomienda una nueva distribución del equipo actual y una pequeña inversión en estantería, con la que se pretenden conseguir las siguientes ventajas:

\* Contar con un lugar adecuado para preparar pedidos, sin interferir con la exhibición al cliente.

\* Se aumenta la capacidad de almacenaje de 118.5m<sup>2</sup> a 186.5 m<sup>2</sup> de estantes; esto representa un incremento de espacio disponible del 57%.

\* Se hará más eficiente la maniobra de embarque, aprovechando la puerta trasera y el área de estacionamiento que cuenta la empresa. Se recomienda abrirla solo al embarcar los pedidos que se repartirán en el transcurso del día y bajo la supervisión del encargado de almacén.

-Costo: Estantes: \$ 89,721.00 fabricados por IGA S.A.

Mano de obra: \$ 16,000.00  
(VER ANEXO 2)

RECURSOS HUMANOS.

Por lo que se refiere a los Recursos Humanos para el adecuado desarrollo de la función de comercialización, se hacen los siguientes comentarios:

El 55% de las ventas totales, se realizan a los diferentes distribuidores. Esto implica una gran inversión de tiempo por parte de la persona encargada de ventas dentro de las oficinas, ya que tiene que preparar y supervisar el embarque de la mercancía correspondiente, dejando de promover las ventas de los demás sectores, además de descuidar la atención a los clientes que se presentan a realizar sus compras dentro de las oficinas, por lo que se recomienda delegar la función de embarque de mercancía a distribuidores a una persona encargada de almacén, misma que sería responsable de este activo tan importante para la empresa.

Por otra parte, es conveniente contratar a un auxiliar para ventas que revisara las existencias en tiendas departamentales y así poder hacer resurtidos oportunos, pudiendo el gerente de ventas delegar actividades que no siempre requieren su presencia en el punto de venta.

PLANES PARA VENDER LOS PRODUCTOS, QUE ESTEN EN EL LUGAR QUE SE NECESITAN, OPORTUNAMENTE, EN LAS CANTIDADES CONVENIENTES Y AL PRECIO CORRECTO.

-TEMATICA: es muy variada, pero se puede completar con textos escolares, libros técnicos y algunas novelas, ampliando el fondo editorial y por lo tanto las expectativas de venta.

-Solicitar resurtidos en forma mensual a los proveedores extranjeros, para incrementar la temática por ofrecer y además, disminuir el costo financiero de tener un inventario demasiado alto. Con esta alternativa, se difieren los pagos en varios meses, mejorando la liquidez de la empresa.

ANALISIS PARA OFRECER LOS PRODUCTOS SEGUN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

En algunos casos, no se produce en función a las necesidades del cliente, esto se puede observar porque hay algunas ediciones que tardan más de lo previsto en venderse. Por el lado contrario, algunos pedidos no se pueden surtir en su totalidad por falta de mercancía.

RECOMENDACIONES.

- Ampliar el fondo editorial con mayor variedad de temas.
- Profundizar un poco más en cuanto al conocimiento de las necesidades del cliente, aplicando el cuestionario sugerido al 22% de los clientes que realizan el 80% de las compras. (VER ANEXO 3)

CANALES DE DISTRIBUCION.

La sucursal de Monterrey, tiene muchas posibilidades de ampliar sus ventas por los alrededores de la ciudad en la que se encuentra ubicada. Actualmente solo distribuye los productos de la empresa a nivel local.

Es necesario empezar a hacer planes para llegar a otros puntos de distribución.

Se enlista una serie de posibles compradores, que constituyen los canales de distribución de la industria editorial. (VER ANEXO 4)

-Preparar mensualmente planes de comercialización detallados con objetivos logrados y por lograr, en todas las sucursales, para tener mayor control de las actividades realizadas en cada una de ellas y enfocar esfuerzos a los canales descuidados.

COMPETENCIA.

Un factor muy importante que la empresa debe considerar en cuanto a la competencia son las condiciones a las que ofrece los productos.

Para poder ofrecer productos a precio adecuado, se sugiere realizar un estudio de precios y presentaciones de los libros que ofrece la competencia.

Se presenta el plan del estudio mencionado, mismo que sería conveniente se actualizara trimestralmente dados los continuos cambios de precio.

Otro dato que sería conveniente conocer, es el descuento y plazo que ofrece la competencia a los diferentes distribuidores. (VER ANEXO 5)

Conociendo oportunamente los cambios en las condiciones de venta a la que ofrecen sus productos los competidores, se puede mejorar el procedimiento de toma de decisiones y ofrecer productos a precios y condiciones competitivos.

#### PARTICIPACION DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION EN EL ESTABLECIMIENTO DE LISTAS DE PRECIOS.

Los precios de venta se determinan en forma adecuada, el departamento de comercialización interviene exponiendo su criterio en cuanto a las expectativas de aceptación por parte del cliente.

Para que los precios de venta sean adecuados, es conveniente considerar un aspecto que a la fecha no se toman en cuenta:

\*Precio al que ofrece productos similares la competencia, comparando el precio sugerido con el estandar establecido según el punto anterior.

Es muy importante estar al día en el precio de venta de importaciones, ya que como se mencionó son compras aceptadas en moneda extranjera. Si se pierde de vista este punto, podría propiciarse la descapitalización de la empresa.

#### COORDINACION DE VENTAS CON PUBLICIDAD PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE AMBAS. PERSUADIR AL CLIENTE QUE ADQUIERA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

Este es un aspecto muy importante que la empresa tiene descuidado. Actualmente solo se dan a conocer los libros por medio de catálogos y anuncio telefónico de novedades.

La publicidad por medios masivos (radio y televisión) representaría costos exageradamente elevados para el volumen de operación de la empresa y sería poco efectiva por el tipo de mercado al que se dirigen los esfuerzos de comercialización actualmente.

Pero hay otros medios de dar a conocer los productos de la empresa que si se pueden utilizar y ayudarian al departamento de comercialización, mismos que se detallan en el anexo 6

PREPARAR PRONOSTICOS DE VENTAS. SOMETER A LA DIRECCION DE LA EMPRESA EL PRESUPUESTO DE VENTAS.

Es importante estar al día en los análisis de ventas contra presupuesto, para implementar las medidas correctivas que se consideren convenientes, con oportunidad. Por otra parte, analizando la tendencia de ventas en unidades, se sugiere fomentar la venta de ediciones nacionales, ya que el mercado acepta mejor las ediciones nacionales por su precio de venta. (VER ANEXO 7)

Otro aspecto a considerar, son las expectativas de ventas a largo plazo, para poder prever con anticipación las ediciones, compras y demás consecuencias que se puedan definir con planes a largo plazo.

SECUENCIA DE VENTAS DESDE QUE SE COLOCA UN PEDIDO HASTA QUE SE ENTREGA EL ARTICULO.

La distribución de los clientes promedio que se manejan, indica que la mayoría de los pedidos se entregan fuera de las instalaciones de las oficinas, en el domicilio del cliente o se embarcan en alguna línea de transporte.

Por lo que, es muy importante la correcta secuencia de operaciones, sobre todo en el etiquetado de las cajas. Se sugiere imprimir etiquetas con los datos generales de la empresa, que solo se llenen con los datos del cliente al que van dirigidos los paquetes.

Se hizo una investigación de costos y se sugiere un modelo concreto de etiqueta. (VER ANEXO 8)

COSTOS: \$14,000.00 POR 2 MILLARES Y MEDIO.  
PROVEEDOR: INCOME S.A.

POLITICAS DE CREDITO Y VIGILANCIA DE SU CUMPLIMIENTO.

La empresa tiene bien definidas las políticas de crédito en cuanto a descuentos y plazos. Sería conveniente determinar también límites de crédito generales.

La empresa controla el otorgamiento de descuentos y plazos solo a nivel global. Sería conveniente periódicamente analizar una muestra de las facturas para revisar si están apegadas a las políticas establecidas.

3.4 APENDICE

## ANEXO 1

OBJETIVOS Y POLITICAS

Los objetivos de ventas están definidos en función al presupuesto de ventas de la empresa, tanto en unidades como en miles de pesos, así como porcentajes de descuentos y devoluciones.

Para incrementar la eficiencia en el departamento de comercialización, sería conveniente determinar objetivos específicos e individuales para cada vendedor, así como criterios para juzgar el rendimiento por empleado en este departamento.

## RECOMENDACIONES.

Por la forma como se trabaja, se pueden definir los objetivos de la siguiente forma:

## PARA TODO EL DEPARTAMENTO:

- A) Vender 25,000 unidades en libros de importación en el año, segmentar por meses los objetivos por cumplir.
- B) Vender 150,000 unidades en libros de ediciones propias en el año. Segmentando por meses el objetivo a cumplir.
- C) Vender 90 enciclopedias en el año.
- D) Mantener un promedio de descuentos al cliente del 30%

## ESPECIFICOS PARA CADA VENDEDOR:

- A) Reactivar 3 clientes antiguos al mes.
- B) Aumentar el tamaño promedio de los pedidos en un 10%.
- C) Visitar 10 posibles clientes nuevos en el mes.
- D) Visitar a todos los clientes ya establecidos, mejorar el servicio de anuncio de novedades. Procurar por lo menos un resurrido a cada uno de ellos.
- E) Enviar 10 cartas mensuales a posibles clientes, anunciando el fondo editorial que les pueda interesar y solicitar una entrevista para presentar los productos que ofrece la empresa. Acudir a TODAS las citas logradas por este medio.
- F) Presentar mensualmente un programa de actividades específicas y objetivos por cumplir.
- G) Presentar un reporte de las actividades realizadas y los objetivos alcanzados en base al programa mencionado en el inciso F.

## INSTRUMENTOS NECESARIOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ANTES ESPECIFICADOS:

- A) Expedientes y tarjetas de control de cada cliente, para conocer su trayectoria.
- B) Presupuesto para promoción y publicidad.
- C) Coordinar perfectamente las actividades de comercialización y producción para contar con productos que satisfagan las necesidades de los clientes y fomentar su venta.
- D) Manejar listas de clientes potenciales como son: escuelas, instituciones, autoservicios, profesores y profesionistas que se tienen para incrementar las ventas.

**CRITERIOS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE CADA VENDEDOR.**

Para poder evaluar el rendimiento por vendedor, se deberá analizar el plan de comercialización que cada uno presente, según los objetivos F) y G) mencionados.

Se analizará el esfuerzo realizado para cumplir con lo planeado. Todo ello con el fin de lograr los objetivos generales del departamento.

## ANEXO 2

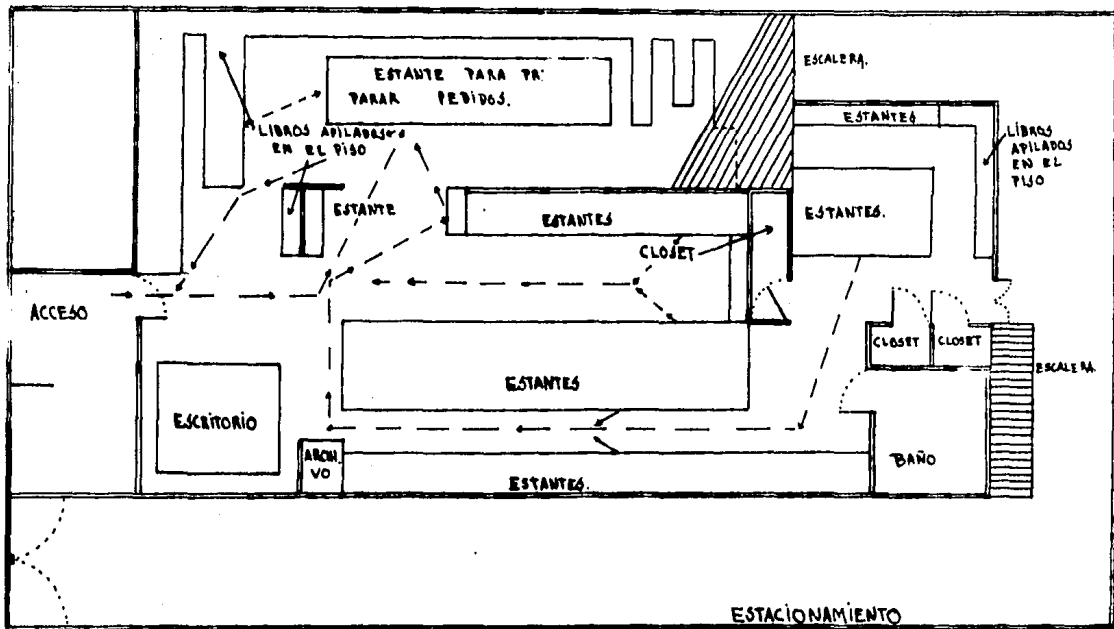
INSTALACIONES.

La exhibición de libros es un poco deficiente ya que no se cuenta con el espacio y equipo adecuado.

Los pedidos se preparan en el almacén que también sirve de sala de exhibición, esto algunas veces produce mala apariencia de las instalaciones hacia el cliente, hay cajas de cartón y empaques que impiden el paso a los estantes, pero son necesarias para preparar los pedidos que se repartirán en el día.

La distribución física de las instalaciones es la que se muestra en el siguiente plano.

Se cuenta con: 26 estantes de 1.20 m. x 1.00 m y cuatro niveles.  
5 estantes de 1.00 m. x 0.30 m y cuatro niveles.



DISTRIBUCION ACTUAL

RUTA DE OPERACION. - - - - ->



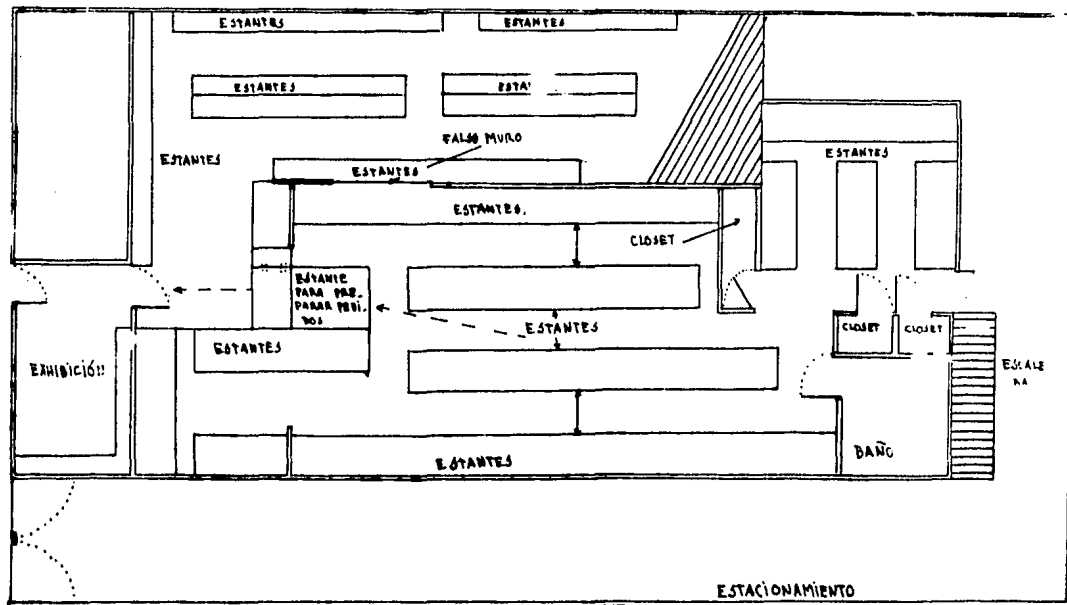
**RECOMENDACIONES.**

Como se menciono, existe un problema que disminuye la eficiencia operacional del departamento de comercialización, por falta de espacio y mala distribución. Analizando la situación de la empresa, se piensa que no está capacitada por el momento para adquirir algún local propio en el que se contara con mayor espacio, es una alternativa que se debe tener presente a corto plazo, pero que no se puede realizar de inmediato por falta de recursos economicos.

Se estudió la posibilidad de rentar algún otro local, pero actualmente la empresa no está en posición de realizar un gasto mayor en renta e instalación, (por falta de liquidez inmediata), además de que es necesario considerar la buena ubicación que se tiene actualmente.

Lo que si se puede hacer para disminuir esta deficiencia es mejorar la distribución física del equipo actual y realizar una pequeña inversión en estantes adecuados para lograr una buena imagen ante el cliente y poder exhibir todo el fondo editorial de una manera agradable.

Se recomienda la siguiente distribución aprovechando el espacio con que se cuenta.



DISTRIBUCION PROPUESTA

RUTA DE OPERACION - - - - -

Con esta distribución, se lograrían las siguientes ventajas:

-Contar con un lugar adecuado para preparar pedidos, sin interferir con la exhibición al cliente. Esta función se podría realizar en un estante ubicado cerca de la puerta de acceso al almacén.

-Por otra parte, se contará con un poco más de espacio ya que se aprovecha también la capacidad de las instalaciones hacia arriba, no solo a nivel del suelo como está actualmente gran parte del inventario. Se aumenta la capacidad de estantería de 118.5 m<sup>2</sup> a 186.5 m<sup>2</sup> de estantes, esto representa un incremento de espacio disponible del 57%, con la siguiente distribución de equipo:

= 132.5 m<sup>2</sup> de estantería.  
 = 25 m<sup>2</sup> de exhibidores, a 3 niveles, con 2 mts. de altura.  
 = 23 m<sup>2</sup> de exhibidores, a 1 nivel, con 1 metro de altura. Se colocarían en el centro de la sala para no impedir la visión hacia el fondo del local.  
 = 6 m<sup>2</sup> para estantes de preparación de pedidos

-Además, se hará más eficiente la maniobra de embarque, aprovechando la puerta trasera y el área de estacionamiento con que cuenta la empresa. Como es un área que se encuentra fuera del alcance visual del encargado de ventas, podría fomentarse el robo de mercancía, por lo que se recomienda abrirla solo al embarcar los pedidos que se repartirán en el transcurso del día y bajo la supervisión del encargado de almacén.

-Costo: Estantes: \$ 89,621.00 fabricados por IGA S.A.:	
19 postes de lámina de 2.20 mts.	\$ 26,714.00
28 entrepaños de lámina de .90 x .45 mts.	\$ 70,700.00
	\$ 97,414.00
- 20% descuento especial	\$ 19,483.00
	\$ 77,931.00
+ 15% I.V.A.	\$ 11,690.00
T O T A L	\$ 89,621.00

Mano de obra: \$ 16,000.00

-Al tener una sala de exhibición apropiada, es conveniente que el cliente cuente con alguien que lo ayude a encontrar los títulos que busca.

## ANEXO 3

PLANES PARA VENDER LOS PRODUCTOS QUE ESTEN EN EL LUGAR EN QUE SE NECESITAN, OPORTUNAMENTE, EN LAS CANTIDADES CONVENIENTES Y AL PRECIO CORRECTO.

Una forma concreta de conocer las necesidades de los clientes, es aplicar pequeñas encuestas a una muestra representativa de ellos para detectar sus necesidades y hacer lo posible por satisfacerlas.

Para aplicar esta encuesta es conveniente recordar que el 80% de las ventas se hacen al 22% de los clientes. A estos clientes importantes es a los que se podría aplicar el cuestionario.

De esta forma se mejoraría el sistema de comercialización, ya que se incrementaría la comunicación mercado-productor.

A continuación se presenta un modelo del cuestionario sugerido.

CUESTIONARIO PARA MEJORAR EL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

1.- COMO CONSIDERA EL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA?

BUENO	_____
DEFICIENTE	_____
MUY DEFICIENTE	_____

2.- PODRIA SUGERIRNOS ALGUNA MEJORA?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- CON QUE FRECUENCIA ENCUENTRA LOS TITULOS QUE BUSCA EN LA EDITORIAL?

SIEMPRE	_____
CASI SIEMPRE	_____
CASI NUNCA	_____
NUNCA	_____

4.- SOBRE QUE TEMAS LE GUSTARIA ENCONTRAR LITERATURA EN NUESTSRAS OFICINAS?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- ALGUN TITULO EN PARTICULAR?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

MUCHAS GRACIAS.

---

Datos estadísticos que debe llenar la empresa:

TIPO DE CLIENTE: \_\_\_\_\_

(DISTRIBUIDOR, AUTOSERVICIO, CONSUMIDOR FINAL, OTROS).

PROMEDIO DE VENTAS EN EL AÑO: (en miles) \_\_\_\_\_

% QUE REPRESENTA DE LAS VENTAS TOTALES: \_\_\_\_\_

## ANEXO 4

CANALES DE DISTRIBUCION.

Posibles compradores, que constituyen los canales de distribución de la industria editorial.

## PUNTOS DE VENTA PARA LIBROS:

## LIBRERIAS

A) Distrito Federal:	700 aprox.
B) Provincia:	<u>1 900 aprox.</u>
	2 600 aprox.

## PRINCIPALES CADENAS DE LIBRERIAS.

1.- Librerías de Cristal	50	sucursales
2.- Librolandia	40	"
3.- Sanborn's	18	"
4.- Cosmos	16	"
5.- Círculo de lectores	15	"
6.- Conacyt	13	"
7.- Librerías Universitarias (U.N.A.M.)	12	"
8.- Gonvill	8	"
9.- Imagen	7	"
10.- Carlos Moya	6	"
11.- Tecnológico	6	"
12.- Patricia	6	"

TIENDAS DEPARTAMENTALES Y CADENAS COMERCIALES DE AUTOSERVICIO, QUE TIENEN SECCION DE VENTA DE LIBROS Y REVISTAS.

A) Distrito Federal:	175
Provincia:	<u>225</u>
	400

## PRINCIPALES CADENAS.

- Aurrerá
- Comercial Mexicana
- Gigante
- Liverpool
- Soriana
- Futurama
- Sukasa
- Automercados
- Mercados MZ (en el Pacífico)
- Calimax (en Baja California)
- Tiendas Gubernamentales: Tiendas ISSTE, Hacienda, etc.

## BIBLIOTECAS PUBLICAS

A) Con más de 500 volúmenes	2 130
B) Con menos de 500 volúmenes	620

FUENTE: DATOS ESTADISTICOS DE LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA. 20 AÑOS DE SU FUNDACION.



## ANEXO 6

COORDINACION DE VENTAS CON PUBLICIDAD PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE AMBAS. PERSUADIR AL CLIENTE PARA QUE ADQUIERA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

"No basta editar un libro para que sea conocido. Un libro en bodega es un libro inexistente. Debe salir de ahí y ser distribuido para que, con suerte, se venda." (64).

El canal óptimo para llegar al lector, deberían ser las librerías, pero no lo es para muchos lectores potenciales. En México, cientos de miles de personas -que generalmente no asisten a librerías- adquieren libros por medio de cadenas de autoservicio, kioscos, por correo, por teléfono, en ferias, cines, restaurantes, calles y portales, escuelas y universidades-, es decir, en puntos con una gran afluencia de público capaz de adquirir libros.

Ahora, el reto es, por una parte, llevar los libros a donde se encuentran esos lectores y por otra, llevarles precisamente los libros que necesitan.

Antes de editar cualquier libro, se debe estudiar a qué mercado se dirige y definir los canales o puntos de venta así como el tipo de promoción para hacer llegar ese título a su destinatario.

Los promotores, vendedores y supervisores necesitan un mínimo conocimiento tanto del libro por vender como del lector al cual se dirigen.

Los métodos publicitarios deben adecuarse a las posibilidades del producto y deben estar en manos de personas comprometidas con todo el proceso editorial.

La publicidad por medios masivos (radio y televisión) representaría costos exageradamente elevados para el volumen de operación de la empresa y sería poco efectiva por el tipo de mercado al que se dirigen los esfuerzos de comercialización actualmente.

Se debe utilizar la publicidad para informar acerca de aquellos títulos disponibles, así como para proyectar una imagen permanente de la empresa.

#### MÉTODOS DE PROMOCION.

1.- PROMOCION PERMANENTE: se realiza a través del servicio de prensa (envío de libros a los medios especializados) e información (boletines). Es necesario establecer una mecánica para generar y difundir información que llegue regularmente a los medios de comunicación, instituciones culturales y académicas e interesados en general.

2.- PROMOCION PERIODICA: Se lleva a cabo de acuerdo a un plan específico de comercialización y a las posibilidades de pro-



moción de las novedades. Es necesario organizar campañas publicitarias que apoyen el lanzamiento de una nueva edición y, al mismo tiempo, fortalezcan la colección a la que pertenecen.

3.- MATERIAL DE APOYO PROMOCIONAL: A través de catálogos, folletos, volantes y carteles, se consigue establecer una relación con el cliente, pero para que este método resulte eficaz es necesaria una oportuna distribución de los materiales.

Específicamente se sugieren los siguientes medios de promoción, considerando las limitantes específicas de la empresa:

- \* Anuncio en algunas revistas.
- \* Reparto de circulares informativas.
- \* Anuncio por correo de novedades
- \* Anuncio de los productos que ofrece la empresa por medio de carteles, (en los que se pueden aprovechar entre otras cosas, las portadas sobrantes de los libros hechos en México); se podrían colocar en instituciones y escuelas, así como en los centros de distribución en donde se venden los productos, para motivar al consumidor final.
- \* Envío de muestras de las nuevas publicaciones a los principales distribuidores y a todas aquellas personas que se considera pueden promover la venta de los libros (como ejemplo, enviar a los profesores que conocen la editorial algún posible texto escolar).
- \* Anuncio de novedades y ofertas en la publicación quincenal.

Con este medio, se daría a conocer el fondo editorial a un mayor número de personas, ampliando el rango de posibles clientes, facilitando la tarea del vendedor.

Para cumplir eficientemente con la promoción y venta de un libro es necesario establecer programas de promoción permanente y no confiarse al azar o a la improvisación; de esta forma se podrá disponer de los elementos para realizar con oportunidad y tiempo dicho programa, así como para idear nuevos métodos.

Así mismo, se debe cuidar la oportuna distribución de aquellos títulos que se han incluido en el programa de promoción; de otra forma anunciar o promover un libro que no se encuentre en el punto de venta significa una pérdida de tiempo, dinero y confianza.

## ANEXO 7

PREPARAR PRONOSTICOS DE VENTAS. SOMETER A LA DIRECCION DE LA EMPRESA EL PRESUPUESTO DE VENTAS.

A continuación se presentan unas gráficas que muestran el comportamiento de las ventas en unidades de 1982 a 1985 y el presupuesto preparado para 1986, mismas que sirven de fundamento para las sugerencias presentadas.

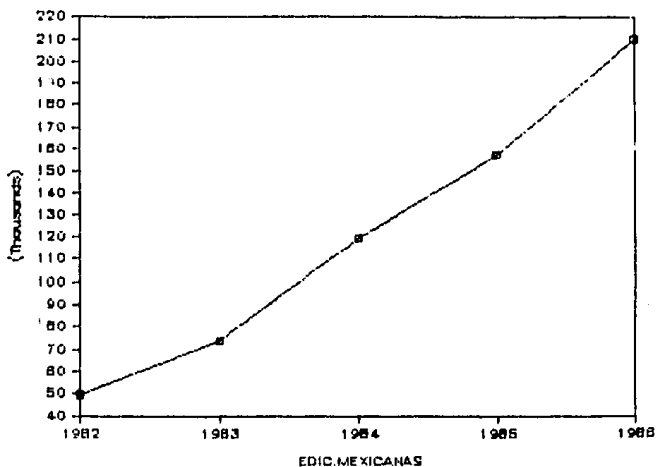
## TENDENCIA DE VENTAS EN UNIDADES POR LINEA DE PRODUCTOS

ANIO	1982	1983	1984	1985	PRESUP. 1986
EDIC.MEXICANAS	49,200	14,088	119,464	157,260	210,606
IMPORTACIONES	63,591	23,751	23,080	36,029	43,773
ENCICLOPEDIAS	100	80	80	55	67

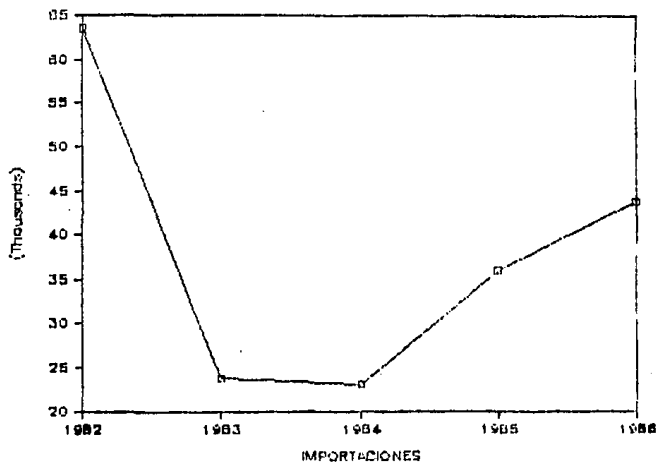
## INCREMENTO CON RESPECTO AL ANIO ANTERIOR

ANIO	1982	1983	1984	1985	PRESUP. 1986
EDIC.MEXICANAS		51%	61%	32%	34%
IMPORTACIONES		-63%	-3%	56%	21%
ENCICLOPEDIAS		-20%	0%	-31%	22%

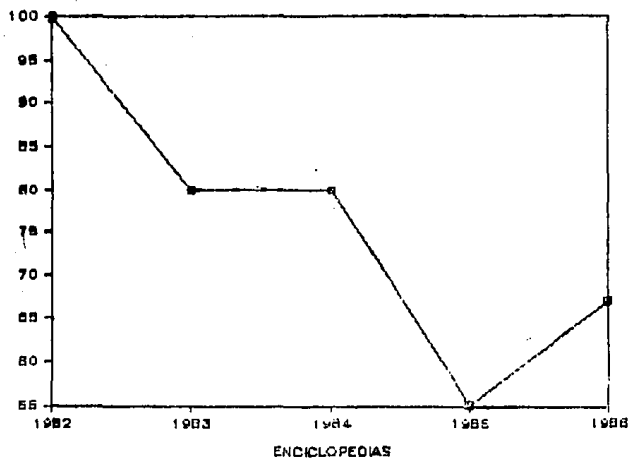
## TENDENCIA DE VENTAS EN UNIDADES



## TENDENCIA DE VENTAS EN UNIDADES



## TENDENCIA DE VENTAS EN UNIDADES



ANEXO 8

SECUENCIA DE VENTAS DESDE QUE SE COLOCA UN PEDIDO HASTAS QUE SE ENTREGA EL ARTICULO.

MODELO DE ETIQUETA.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

DESTINATARIO, \_\_\_\_\_  
DIRECCION: \_\_\_\_\_  
CIUDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_  
PAQUETES \_\_\_\_\_ CONDUCTO \_\_\_\_\_

COSTOS: \$14,000.00 POR 2 MILLARES Y MEDIO.  
PROVEEDOR: INCOME S.A.

**CONCLUSIONES**

CONCLUSIONES.

- 1.- La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se escoge un curso de acción para resolver un problema. Las decisiones se toman en todos los niveles de la empresa y todas afectan de una forma u otra la organización y las operaciones de la misma en pequeña o gran escala, sin embargo, las decisiones que pueden afectar de manera importante la estructura y organización de la empresa, son las que se toman en los niveles altos de la misma, en la dirección general.
- 2.- El desarrollo de la ciencia ha proporcionado numerosas técnicas para mejorar la toma de decisiones, sin embargo, la mayoría de las empresas continúan encontrándose a diario con dificultades para poder resolver sus problemas de operación y de organización.
- 3.- La auditoría operacional es una herramienta con que cuenta la dirección general de toda empresa, o las áreas administrativas de la misma para incrementar la eficiencia de sus operaciones. Pretende proporcionar argumentos para agilizar y fundamentar la toma de decisiones correcta, consiguiendo de esta forma resolver los problemas operativos que se presentan.
- 4.- La auditoría operacional pretende ser:
  - A) Un método aplicable a cualquier tipo de empresa y a cualquier nivel de operación que permita detectar la causa de las desviaciones de los planes y objetivos.
  - B) Pretende ubicar los problemas y analizar sus causas para valorar sus posibles consecuencias al mismo tiempo que corrige esos problemas.
  - C) Procura la comunicación entre departamentos para establecer las relaciones de los problemas; aprecia el grado de eficiencia de la administración y su responsabilidad en los resultados.
  - D) Se maneja con una política orientada a aumentar ingresos, reducir costos, simplificar tareas, eliminar desperdicios y esfuerzos innecesarios y, finalmente, gastos excesivos y tiempo ocioso.

Por lo tanto, la auditoría operacional puede concebirse como la revisión crítica, en forma sistemática de los controles administrativos y de operación de una organización, con el objeto de determinar sus puntos débiles, proporcionar las recomendaciones que se consideren pertinentes, con el fin de ayudar a la dirección general a elegir la alternativa más adecuada para su corrección y sugerir la forma de implementar la decisión tomada para resolver los problemas.

- 5.- La auditoría operacional implica la idea de tener técnicas

para evaluar métodos de control, representa una medición del funcionamiento de la administración.

El principal elemento para desarrollar una auditoría operacional, es la actitud mental de búsqueda constante de oportunidades para aumentar la eficiencia de los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

No obstante, la metodología específica permite sistematizar cada uno de los pasos de la revisión, con lo que la formulación de conclusiones valederas, se hará en el menor tiempo posible, y se llevará a cabo con mayor precisión.

La metodología nos ayuda a resolver un problema muy importante: ¿Cómo realizar la auditoría?, ¿Qué hacer?, ¿Qué pasos dar?, ¿Qué elementos son necesarios?..., mediante el siguiente proceso:

- Familiarización con el área a revisar.
- Verificación de los hechos, obtención y registro de información.
- Examen crítico y evaluación.
- Desarrollo de recomendaciones.
- Informe de auditoría.

- 6.- La auditoría operacional debe buscar el equilibrio en el desempeño de todas las funciones que tienden a mejorar el trabajo de la organización, ya que es posible que una operación mal ejecutada altere considerablemente el funcionamiento de parte o varias partes de la organización.
- 7.- La auditoría operacional, debe presentar soluciones, proponer recomendaciones específicas y su posible forma de implementación, de otra manera, el servicio se vería restringido. Solo sería requerido por grandes entidades que tienen potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones.

En la actualidad, la tendencia es que la administración requiere no sólo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exige del auditor algo más, la presentación de recomendaciones y su ayuda para implementarlas. Así, el servicio de auditoría operacional es más útil y acorde a nuestra realidad.

- 8.- La auditoría operacional abarca campos mayores que la auditoría tradicional, pues mientras ésta se circunscribe a los estados financieros de la empresa, la auditoría operacional se puede aplicar a todas las áreas y operaciones que se desarrollan en la empresa.
- 9.- La auditoría operacional puede aplicarse a todas las operaciones de todas las áreas de la empresa y de todo tipo de empresas, pudiendo realizarse en todas aquellas instituciones que requieran de una administración
- 10.- Puede practicarse como Auditoría ~~Interna~~ o Externa, según



sea el tamaño de la empresa que la requiera y los recursos con que cuente para realizarla.

- 11.- La auditoría operacional se enfoca a la revisión misma de las operaciones independientemente de la evaluación de las personas o departamentos involucrados, a diferencia de la Auditoría Administrativa que se enfoca al examen de la estructura de una empresa en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, sus facilidades humanas y físicas. Se revisan los niveles jerárquicos de la empresa.
- 12.- El informe de auditoría es el elemento más importante de la auditoría ya que en él se plasma el resultado de todo el trabajo realizado y de él dependerá la solución que se de a los problemas detectados. Tiene como finalidad presentar un diagnóstico de la productividad de la empresa, señalando las deficiencias detectadas, con sus respectivas sugerencias para corregirlas.

CITAS Y BIBLIOGRAFIA.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS.

CAPITULO I. DEFINICIONES Y CONCEPTOS.

- (1) HUBER P. George  
"TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA"  
Página 25
- (2) OBCIT. Página 26
- (3) Citado por VIDRIO, Laura Leticia.  
"CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA ACTUACION DEL AUDITOR OPERACIONAL, SU AMBIENTE DE TRABAJO Y LA METODOLOGIA QUE DEBE EMPLEARSE EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL"  
Página 24
- (4) OBCIT. Página 25
- (5) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"ESQUEMA BASICO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL"  
BOLETIN Num. 1  
Página 6.
- (6) OBCIT. Página 7
- (7) OBCIT. Página 9
- (8) Curso de Auditoria Operacional Impartido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C, Comisión de Adiestramiento Profesional.
- (9) OBCIT. Parte II.
- (10) VIDRIO, Laura-Leticia  
"CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA ACTUACION DEL AUDITOR OPERACIONAL SU AMBITO DE TRABAJO Y LA METODOLOGIA QUE DEBE EMPLEARSE EN EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA OPERACIONAL".  
Página 35.
- (11) OBCIT. Página 35
- (12) Curso de Auditoria Operacional Impartido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C, Comisión de Adiestramiento Profesional.
- (13) OBCIT.

CAPITULO II. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

- (14) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL"  
BOLETIN Num. 2  
Página 9.

- (15) OBCIT. Página 10
- (16) OBCIT. Página 11
- (17) OBCIT. Página 12
- (18) OBCIT. Página 13
- (19) OBCIT. Página 13-14
- (20) OBCIT. Página 14
- (21) OBCIT. Página 15
- (22) Curso de Auditoría Operacional Impartido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C, Comisión de Adiestramiento Profesional.

### CAPITULO III. DESCRIPCION DE OPERACIONES.

- (23) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS"  
BOLETIN Num. 4  
Página 6.
- (24) Nota del Departamento de Investigaciones del IESE de Barcelona. "Las cuotas de Ventas"  
Página 1.
- (25) STROH, Thomas F.  
"LA GERENCIA DE VENTAS"  
Página 8
- (26) BOYD H.W.Jr. - WESTFALL R.  
"INVESTIGACION DE MERCADOS"  
Página 4
- (27) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C. Federación de Colegios de Profesionistas.  
"COMO ESCRIBIR UN LIBRO"  
Página 171
- (28) STROH, Thomas F.  
"LA GERENCIA DE VENTAS"  
Página 19
- (29) GIST, Ronald R.  
"MERCADOTECNIA, INTRODUCCION Y PRINCIPIOS"  
Página
- (30) DEL RIO GONZALEZ, Cristobal  
"TECNICA PRESUPUESTAL"  
Páginas 11-12
- (31) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS"

BOLETIN Num. 4  
Página 8.

- (32) Curso de Auditoría Operacional Impartido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C, Comisión de Adiestramiento Profesional.
- (33) YODER, Dayle  
"MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES"  
Página 730
- (34) REYES PONCE, Agustín.  
"ADMINISTRACION DE PERSONAL" 1a. parte.  
Página 22
- (35) OBCIT. Página 26
- (36) BETHEL, ATWATER, SMITH, STACKMAN  
"ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL"  
Páginas 171-172
- (37) GITMAN, Lawrence.  
"FUNDAMENTOS DE ADMINSTRACION FINANCIERA"  
Página 5.
- (38) Curso de Auditoria Operacional Impartido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C, Comisión de Adiestramiento Profesional.
- (39) GITMAN, Lawrence.  
"FUNDAMENTOS DE ADMINSTRACION FINANCIERA"  
Página 8.
- (40) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS"  
BOLETIN Num. 4  
Página 2.
- (41) INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"AUDITORIA OPERACIONAL DE COBRANZAS"  
BOLETIN Num. 5  
Página 6.
- (42) OBCIT. Página 8
- (43) WESTON J. Fred, BRIGHAM Eugene.  
"ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS"  
Página 184
- (44) OBCIT. Página 184.
- (45) OBCIT. Página 185.
- (46) OBCIT. Página 185.
- (47) OBCIT. Página 186.

- (48) OBCIT. Página 289.
- (49) OBCIT. Página 289.
- (50) OBCIT. Página 311.
- (51) OBCIT. Página 311.
- (52) OBCIT. Página 322.
- (53) OBCIT. Página 355.

CAPITULO IV. CASO PRACTICO.

- (54) SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.  
"LA INDUSTRIA EDITORIAL EN MEXICO"  
CODIECLI 1983 "COMITE PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA EDITORIAL Y COMERCIO DEL LIBRO". RESUMEN ESTADISTICO 1983,  
Página 5.
- (55) CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA  
"MEXICO EDITOR"  
Anuario 1980-1981  
Página 5
- (56) OBCIT. Página 4.
- (57) OBCIT. Página 6.
- (58) OBCIT. Página 7.
- (59) CODIECLI 1983.  
Página 17
- (60) OBCIT. Página 18.
- (61) OBCIT. Página 13.
- (62) OBCIT. Página 13.
- (63) ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.
- (64) LIBROS DE MEXICO

## BIBLIOGRAFIA.

1. AGUIRRE Seracho, Gerardo  
"AUDITORIA OPERACIONAL"  
Tesis Universidad Autónoma de Guadalajara  
México 1974
2. ALVAREZ Santa Cruz, J.  
"ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL".  
Tesis U.N.A.M.  
México 1973
3. BASURTO Campi, Rubén  
"CONTROL INTERNO Y AUDITORIA OPERATIVA"  
Tesis Instituto Tecnológico Autónomo de México  
México 1971
4. BETHEL, ATWATER, SMITH, STACKMAN  
"ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL"  
Editorial Fondo de Cultura Económica  
2a. edición  
México 1981
5. BOYD H.W.Jr. - WESTFALL R.  
"INVESTIGACION DE MERCADOS"; Textos y casos.  
  
1a. edición  
España 1981
6. BUFFA, Elwood S.  
"ADMINISTRACION Y DIRECCION TECNICA DE LA PRODUCCION"  
Editorial Limusa  
4a. edición  
México 1978
7. CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA  
"MEXICO EDITOR"  
Anuario 1980-1981  
México 1985
8. CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA  
"LIBROS DE MEXICO"  
Revista # 3  
México 1986
9. DELGADO Vazquez, José Antonio  
"LA AUDITORIA OPERATIVA, CONSIDERACIONES PARA SU REALIZACION"  
Tesis Instituto Politécnico Nacional  
México 1976
10. DEL RIO Gonzalez, Cristobal  
"TECNICA PRESUPUESTAL"  
Ediciones Contables y Administrativas S.A.  
9a. edición  
México 1982 D.F.

11. DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DEL IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Universidad de Navarra)  
"LA REMUNERACION DE LOS VENDEDORES" (Nota técnica)  
Barcelona, España 1980
12. DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DEL IESE  
"PREVISION DE VENTAS O DECISION DE VENTAS" (Nota técnica).  
Barcelona, España 1976
13. DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DEL IESE  
"LAS CUOTAS DE VENTAS" (Nota técnica)  
Barcelona, España 1980
14. GIST, Ronald R.  
"MERCADOTECNIA" Introducción y Principios.  
University of Denver  
Editorial Interamericana S.A. DE C.V.  
México 1973
15. GITMAN, Lawrence J.  
"FUNDAMENTOS DE ADMINSTRACION FINANCIERA"  
Editorial Harla S.A. de C.V.  
1a. edición  
México 1978
16. GONZALES, Orozco Juan Carlos  
"LA TOMA DE DECISIONES CON BASE EN LA AUDITORIA OPERACIONAL".  
Tesis Instituto Politécnico Nacional  
México 1976
17. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"ESQUEMA BASICO DE AUDITORIA OPERACIONAL"  
Boletín num. 1  
Comisión de Auditoría Operacional.  
México 1982
18. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL"  
Boletín num. 2  
Comisión de Auditoría Operacional.  
México 1983
19. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS"  
Boletín num. 4  
Comisión de Auditoría Operacional.  
México 1979
20. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"AUDITORIA OPERACIONAL DE COBRANZAS"  
Boletín num. 5  
Comisión de Auditoría Operacional.  
México 1979



21. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"AUDITORIA OPERACIONAL DE OTORGAMIENTO DE CREDITO."  
Boletín num. 8  
Comisión de Auditoría Operacional.  
México 1979
22. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
"COMO ESCRIBIR UN LIBRO"  
Federación de Colegios de Profesionistas.  
1a. edición  
México 1985
23. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
CURSO DE AUDITORIA OPERACIONAL.  
Comisión de Adiestramiento Profesional.  
División de Auditoría Interna.  
México 1973
24. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.  
Inversiones Temporales en Valores. G-02  
1a. edición  
México 1981
25. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.  
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.  
Inventarios. G-04  
1a. edición  
México 1981
26. LLANO Cifuentes, Carlos  
"ANALISIS DE LA ACCION DIRECTIVA"  
Editorial Limusa S.A.  
1a. edición  
México 1979
27. MARTINEZ Del Valle, Leopoldo  
"OBJETIVOS, ALCANCE Y LIMITACIONES DE LAS AUDITORIAS  
FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL"  
Tesis Instituto Tecnológico Autónomo de México  
México 1971
28. REYES PONCE, Agustín.  
"ADMINISTRACION DE PERSONAL"  
1a. parte: "Relaciones Humanas".  
Editorial Limusa  
1a. edición, 14a. reimpresión  
México 1984
29. REYES PONCE, Agustín.  
"ADMINISTRACION DE PERSONAL"  
2a. parte: "Sueldos y Salarios".  
Editorial Limusa  
1a. edición, 13a. reimpresión  
México 1984

30. REYNOSO, M Ramiro  
"LA AUDITORIA OPERACIONAL NUEVO ENFOQUE PROFESIONAL DEL  
CONTADOR PUBLICO"  
Tesis Universidad Nacional Autónoma de Guadalajara  
México 1972
31. SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.  
"LA INDUSTRIA EDITORIAL EN MEXICO"  
Resumen estadístico 1983  
CODIECLI:"Comité para el Desarrollo de la Industria  
Editorial y Comercio del Libro"  
México 1985
32. STANTON, William J.  
"FUNDAMENTOS DE MARKETING"  
Mc. Graw Hill Latinoamericana S.A.  
5a. edición  
México 1980
33. STROH, Thomas F.  
"LA GERENCIA DE VENTAS"  
Mc. Graw Hil Latinoamericana S.A.  
1a. edición  
Bogotá, Colombia 1980
34. STROH, Thomas F.  
"TEORIA Y PRACTICA DE LA VENTA"  
Ediciones Rialp S.A.  
1a. edición  
Madrid, España 1971
35. VAN HORNE, James C.  
"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA"  
Editorial Prentice/Hall Internacional  
Madrid, España 1979
36. VIDRIO, Guzmán Laura Leticia.  
"CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA ACTUACION DEL AUDITOR  
OPERACIONAL SU AMBITO DE TRABAJO Y LA METODOLOGIA QUE  
DEBE EMPLEARSE EN EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA OPERA-  
CIONAL".  
Tesis Instituto Politécnico Nacional  
México 1984
37. YODER, Dayle  
"MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES"  
Cia. Editorial Continental S.A. (CECSA)  
5a. edición  
México 1979

Este libro se imprimió  
en los talleres de



**sedi**

**Servicios Técnicos  
de Diseño e Impresión, S.A.**

Van Dyck No. 10-A Col. Anáhuac  
03910 México D.F.  
Teléfonos 660 21 43 • 300 49 42

---