

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA OPERATIVA DE VENTAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
HECTOR OCTAVIO RODRIGUEZ MENDOZA

DIRECTOR DEL SEMINARIO
C. P. VICTOR MANUEL AGUILAR RIVERA



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

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

P R O L O G O

- 1.- INTRODUCCION
 - 1.1 LA AUDITORIA OPERATIVA
 - 1.2 AUDITORIA OPERATIVA DE VENTAS
- 2.- VENTAS
- 3.- PROCEDIMIENTOS
 - 3.1 FAMILIARIZACION
 - 3.2 VISITA A LAS INSTALACIONES
 - 3.3 ANALISIS FINANCIERO
 - 3.4 ENTREVISTAS
 - 3.5 EXAMEN DE LA DOCUMENTACION
- 4.- INFORME
- 5.- CONCLUSIONES
- 6.- BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

LOS AVANCES TECNOLOGICOS, LA ADMINISTRACION CIENTIFICA Y LA NUEVA MENTALIDAD DEL INVERSIONISTA, HA PROVOCADO EL IMPULSO DE PROPORCIONAR UN SERVICIO MAS COMPLETO POR PARTE DEL CONTADOR PUBLICO.

ES AHORA CUANDO SE ESTA INICIANDO UNA NUEVA ETAPA EN LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA EL CONTADOR PUBLICO, LOS CUALES EN GRAN MEDIDA NO SON CONOCIDOS POR LOS EMPRESARIOS QUE VIVEN DENTRO DE UNA DINAMICA QUE REQUIERE DECISIONES MAS OPORTUNAS Y CERTERAS. UNO DE ESOS NUEVOS SERVICIOS QUE PRESTA EL CONTADOR PUBLICO, ES LA AUDITORIA OPERATIVA (OPERACIONAL), MISMA QUE CUBRE DOS FASES ESCENCIALES EN LA TOMA DE DECISIONES, YA QUE LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN NOS MUESTRAN EL DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS DETECTADOS, ASI COMO LA FORMULACION DE LAS SOLUCIONES OPTATIVAS MAS FAVORABLES.

SERA EL EMPRESARIO QUIEN CUENTE CON LAS ALTERNATIVAS, PARA DESPUES DE SU ANALISIS ELEGIR Y LLEGAR A LA CONCLUSION OPTIMA Y OPORTUNA.

I N T R O D U C C I O N

El trabajo desarrollado por este Seminario, Auditoría Operativa de Ventas, sirve de guía para la obtención de un conocimiento general de sus propiedades y características.

En el Capítulo I se comenta el establecimiento de una definición que rige para los miembros del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., con lo que se hace a un lado, definitivamente, la especulación del definir de manera apropiada a la Auditoría Operacional, teniendo como punto de partida el examen de Estados Financieros.

La forma en que influye el pertenecer al Instituto mencionado y la responsabilidad que afronta el Contador Público con dicho Instituto, con la Sociedad y primordialmente con los clientes.

Las ventas, su definición, sus características y su organización, complementan esta primera parte, al igual que la consideración de que sea el Contador Público, el que actuando de manera independiente, sea el que lleve a cabo la Auditoría Operacional, como parte de un "Servicio Integral" al Cliente.

El Área de Ventas y su interrelación con las otras Áreas o Departamentos de la Organización; los Objetivos y la Problemática de la aplicación de la Auditoría Operacional, son los puntos tratados en el Capítulo 2.

El Capítulo III, a manera de cuestionario complementado con comentarios, trata los Procedimientos a seguir.

Aclarando, que depende exclusivamente del tipo de Empresa en cuestión, el poder aplicar carteramente las cuestiones propuestas.

La Familiarización de: Objetivos, Políticas, Productos, Instalaciones, Situación Financiera, Problemas Planteados, Documentación y Ejecución, el Resumen de los Problemas detectados, la discusión de los mismos y la formulación de un Diagnóstico.

Como parte final, el Capítulo 4, trata del medio que se utiliza para comunicar los resultados obtenidos, el Informe.

Su Estructuración y contenido para lograr el objetivo propuesto: "Promover la eficacia y eficiencia de la operación, mediante sugerencias....."

Integradas las cuatro partes, provocan la reac-
ción que conduce a creer en la Auditoría Operacional, en sus
beneficios inigualables, y en servicios integrales al Cliente.

Debe aclarar que no perseguí enfocar la inves-
tigación a un tipo Especial de Empresa, aún cuando varias
partes así lo parezcan; el fin de haberlo hecho, fué hacer co-
mentarios objetivos.

1.1 LA AUDITORIA OPERATIVA

1.1.1. Antecedentes y Definición de la Auditoría Operacional.

Es necesario, antes de definir a la Auditoría Operacional, que se consideren las obligaciones mínimas que el Contador Público tiene que cumplir, así como también las bases fundamentales sobre las que deberá desarrollar su trabajo, cualquiera que sea.

Así tenemos, que el Código de Ética Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., de Julio de 1975, señala en algunos de sus postulados, la responsabilidad que se tiene hacia la Sociedad.

Indicando, "El entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente", y como final de estas responsabilidades hacia la Sociedad, la responsabilidad personal que tiene acerca de los trabajos efectuados por él o bajo su dirección.

Lo descrito arriba es básicamente lo que considero fundamental, en principio, para el desempeño del trabajo del Contador Público, en este caso de la Auditoría Operacional.

En seguida, del mismo Código de Ética, los Artículos 1.06, 1.08, 1.09, 1.12 del Capítulo I, señalan concretamente las obligaciones a cubrir para el desempeño de su trabajo y por lo mismo los transcribo:

"Artículo 1.06. Las opiniones, informes y documentos del Contador Público deberán contener la expresión de su juicio fundado en elementos objetivos, sin ocultar o desvirtuar los hechos, de manera que puedan inducir a error y tomando en cuenta las declaraciones oficiales del Instituto."

"Artículo 1.08. El Contador Público no deberá aceptar tareas para las que no esté capacitado."

"Artículo 1.09. Al firmar informes de cualquier tipo, el Contador Público será responsable de ellos en forma individual."

"Artículo 1.12. El Contador Público deberá analizar cuidadosamente las verdaderas necesidades que puedan tenerse de sus servicios, para proponer aquellos que más

convengan dentro de las circunstancias. Este consejo deberá darse en forma desinteresada y estará basado en los conocimientos y la experiencia del profesional."

En cuanto a la información que dará el profesional de la Contaduría Pública, del Capítulo II del Código de Ética, los Artículos 2.01 y 2.02 son los que norman sus actitudes:

"Artículo 2.01. El Contador Público expresará su opinión en los asuntos que se le hayan encomendado, teniendo en cuenta los lineamientos expresados en este Código y una vez que haya dado cumplimiento a las normas profesionales emitidas por el propio Instituto, que sean aplicables para la realización de éste trabajo.

Cuando el Contador Público permita que aparezca su nombre en informes y documentos, deberá:

- a) Indicar que debe leerse en relación a otra información que sí cumple con los términos de ésta regla, o
- b) Señalar claramente que no se ha dado cumplimiento a esta regla y la forma en que ello limita su opinión profesional.

"Artículo 2.02. Ningún Contador Público que

actúe independientemente, permitirá que se utilice su nombre en relación con proyectos de informaciones financieras o estimaciones de cualquier índole, cuya realización dependa de hechos futuros, en tal forma que induzcan a creer que el Contador Público asume la responsabilidad de que se realicen dichas estimaciones o proyectos."

Para desempeñar ciertos trabajos, será necesario que contemos con asistencia de especialistas, el mencionado Código en su Artículo 2.03 trata de lo que debemos observar.

"Artículo 2.03. El Contador Público podrá asociarse con otros colegas o inclusive con miembros de otras profesiones a fin de estar en posibilidad de prestar mejores servicios a quien los solicite. Esta asociación sólo podrá formarse si el Contador Público ostenta su responsabilidad personal e ilimitada. Cuando por la naturaleza del trabajo, el Contador Público debe recurrir a la asistencia de un especialista y la participación de éste en el trabajo sea fundamental para alcanzar los resultados previstos, el Contador Público asumirá la responsabilidad respecto a la capacidad y competencia del especialista y deberá informar claramente a su cliente las peculiaridades de esta situación."

Por lo señalado en el Artículo 2.03, probable-

mente se caería en una limitación de independencia, entonces debemos tomar en cuenta el Artículo 2.04.

"Artículo 2.04. El Contador Público no deberá aceptar tareas en las que se requiera su independencia, si éste se encuentra limitada."

Con el fin de actuar con sinceridad se deberá dar una explicación objetiva y lo necesariamente amplia, de lo que se hará, y con lo que conterà para su realización. el Artículo 2.08 nos lo reglamenta.

"Artículo 2.08. El Contador Público deberá puntualizar en qué consistirán sus servicios y cuales serán sus limitaciones. Cuando en el desempeño de su trabajo el profesional se encuentre con alguna circunstancia que no le permita seguir desarrollándolo en la forma originalmente propuesta, deberá comunicar esa circunstancia a su cliente, de inmediato."

Como todo lo descrito anteriormente es de primordial necesidad tomar en cuenta el Artículo 2.21, la independencia y la imparcialidad, su existencia o carencia.

"Artículo 2.21. Se considera que no hay independencia ni imparcialidad para expresar una opinión que sirva de base a terceros para tomar decisiones, cuando el Contador Público o alguno de los socios de la asociación

profesional a la que pertenezca:

- a) Sea cónyuge, pariente consanguíneo o civil en línea recta sin limitación de grado, colateral dentro del cuarto y afín dentro del segundo, del propietario o socio principal de la empresa o de algún director, administrador o empleado del cliente que tenga intervención importante en la administración del propio cliente.
- b) Sea, haya sido en el ejercicio social que dictamine o en relación al cual se le pide su opinión, o tenga tratos verbales o escritos encaminados a ser Director, Miembro del Consejo de Administración, Administrador o Empleado del cliente o de una empresa afiliada, subsidiaria o que esté vinculada económica o administrativamente, cualquiera que sea la forma como se le designe y se le retribuyan sus servicios. En el caso del comisario se considera que subsiste la independencia e imparcialidad.
- c) Tenga, haya tenido en el ejercicio social que dictamine o en relación al cual se le pide su

opinión, o pretenda tener alguna ingerencia o vinculación económica en la empresa, en un grado tal que pueda afectarse su libertad de criterio.

- d) Reciba en cualquier circunstancia o motivo participación directa sobre los resultados del asunto que se le encomendó de la empresa que contrató sus servicios profesionales, y exprese su opinión sobre estados financieros en circunstancias en las cuales su emolumento dependa del éxito de cualquier transacción.
- e) Sea agente de bolsa de valores, en ejercicio.
- f) Desempeñe un puesto público en una oficina que tenga ingerencia en la revisión de declaraciones y dictámenes para fines fiscales, fijeción de impuestos y otorgamientos de excepciones, concesiones o permisos de trascendencia y decisiones sobre nombramientos de Contaidores Públicos para prestar servicios a dependencias o empresas Estatales.
- g) Perciba de un solo cliente, durante más de dos años consecutivos, más del 40% de sus ingresos u otra proporción que aún siendo menor,

sea de tal manera importante frente al total de sus ingresos, que le impide mantener su independencia."

De una manera sobresaliente presente el Artículo 2.22, ya que el tema tratado cae específicamente en él.

"Artículo 2.22. El simple hecho de que un Contador Público realice simultáneamente labores de Auditoría Externa y de Consultoría de Administración no implica falta de independencia profesional, siempre y cuando la prestación de los servicios no incluya la participación del Contador Público en la toma de decisiones administrativas financieras."

De las Normas y Procedimientos de Auditoría vemos que una gran mayoría de ellas son aplicables a la Auditoría Operacional; por supuesto que su aplicación depende en gran parte de la operación evaluada y del criterio personal y profesional del auditor, así por ejemplo tenemos que en el Boletín número 3, dentro de las Normas de Ejecución del Trabajo, aparece el Estudio y la Evaluación del Control Interno, mismo que en el Boletín número 5, tiene como objetivo básico la "Promoción de Eficiencia de Operación"; de las señaladas en las Normas Personales, aparece como testigo fac haciente, el Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional, etc..

El segundo grupo muestra a la Planeación y Supervisión, normas que son imprescindibles para el óptimo desempeño del servicio que se presta.

De las normas del tercer grupo, Dictamen e Información, vemos que necesariamente deberemos aplicarlas, puesto que es el objetivo de nuestro trabajo, brindar un Informe de lo que encontramos, ya sea bueno o malo.

Para finalizar los comentarios relativos a los boletines, menciono en seguida a manera de lista, algunos de ellos, que verdaderamente nos sirven de guías, puesto que nuestro trabajo de Auditoría Operacional, deriva de una Auditoría de Estados Financieros, aunque cabe aclarar que estos boletines parece que están encaminados para trabajos únicamente con números, y en verdad, con capacidad y madurez profesional, los sabremos aplicar a las necesidades específicas:

<u>BOLETIN No.</u>	<u>N O M B R E</u>
3	Normas de Auditoría generalmente aceptadas. (Diciembre de 1956)
4	Planeación de la Auditoría. (Enero de 1957)
5	Examen del Control Interno. (Febrero de 1957)
25	Carta de Confirmación del Cliente a su Auditor. (Diciembre de 1968)

BOLETIN No.	<u>N O M B R E</u>
28	Informes sobre el Control Interno Derivado del Examen de Estados Financieros. (Octubre de 1970)
30	Opiniones Profesionales del Contador Público, Distintas al Dictamen sobre Estados Financieros. (Septiembre de 1971)
33	La Supervisión del Trabajo de Auditoría, Alcance y Objetivos del Boletín.

Ahora, una vez que he comentado los fundamentos de la Auditoría Operacional, proseguiré con la definición que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el Boletín Número 1, de la Comisión de Auditoría Operacional (Diciembre de 1972) nos da y que como señalan certeramente, viene a unificar el criterio respectivo, por la desorientación existente en cuanto a este tipo de servicio:

"Auditoría Operativa: Es el servicio adicional que presta el Contador Público en carácter de Auditor Externo, cuando coordinadamente con el examen de los estados financieros, examina clertos aspectos administrativos, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa de su cliente, a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas."

De esta definición genética podemos derivar una similar para la Auditoría Operacional de Ventas, añadiendo únicamente los conceptos necesarios para su concretización. Esto lo haré al final del punto en que trato la definición de Ventas, con el fin de obtener una visión conjunta de los dos términos implicados.

De otras definiciones que se han dado, la que Montgomery da de "Auditoría", señala dos objetivos:

- a) Averiguar la situación financiera efectiva y las ganancias de una empresa.
- b) Descubrir fraudes y errores.

Como podemos apreciar, en el segundo objetivo, Montgomery dice "errores", y la Auditoría Operacional busca el "Incrementar la eficiencia y eficacia operativa", los aciertos y sus causas, y en todo caso, pero en segundo término, determinar las fallas o errores existentes y su posible corrección.

Lo dicho sobre la definición de Montgomery, combinado con las Normas y Procedimientos de Auditoría, en lo que respecta a Control Interno, sí nos da un panorama más objetivo, real, positivo y de confianza.

Después de haber señalado como se define la Auditoría Operativa por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., es justo que precisemos el significado de los siguientes cuatro términos, con lo que se obtiene una mayor comprensión:

INCREMENTO.- Del latín Incrementum. Aumento en un negocio u otra actividad, productiva.

EFICIENCIA.- Del latín Efficientia. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado, acción con que se logra este efecto.

EFICACIA.- Del latín Efficacia. Virtud, actividad, fuerza y poder para obrar.

OPERACION.- Del latín Operatio. Acción y efecto de operar. Ejecución de una cosa, negociación o contrato sobre valores o mercadería.

Además de los cuatro anteriores, hay uno que posiblemente encierre de una manera objetiva y sistemática a los descritos:

LA PRODUCTIVIDAD.- Es la relación entre la producción y los recursos utilizados para obtenerla.

1.2 AUDITORIA OPERATIVA DE VENTAS

La también notoria y creciente necesidad del empresario moderno, de obtener información objetiva que le ayude a mejorar su situación, ha ocasionado que el Contador Público Independiente busque el servicio adecuado que lo satisfaga de manera integral.

La Auditoría Operacional como "Servicio Adicional, coordinado con el examen de Estados Financieros, logra satisfacer la necesidad y tal vez solucionar el problema del empresario".

Ya lo señala el Boletín No. 1 de la Comisión de Auditoría Operacional en su párrafo 14: "El Contador Público Independiente, en su carácter de auditor externo, normalmente es un profesional idóneo para hacer recomendaciones a su cliente, tendientes a incrementar su eficiencia y eficacia operativa".

En algunas conversaciones sostenidas con ejecutivos de las ventas, se tocó el punto y coincidieron en la conveniencia de que sea una persona ajena a la empresa quien los evalúe y haga sugerencias para el mejoramiento de la operación.

De interés resultó para mí, el ver que se desconoce este servicio del Contador Público Independiente, en

algunas empresas, se aplica a nivel de Auditoría Interna.

Ahora bien, es necesario recalcar que se debe obtener un conocimiento, si no mayor, si igual de la operación, al que tiene el personal que interviene, pues resulta ilógico y negativo que se pretenda aconsejar un mejoramiento a alguien que lo haya "vivido". En otras palabras, el Contador Público Independiente debe ser un experto y recibir asesoramiento, también, de expertos para poder diagnosticar y sugerir decisiones, de no ser así, se defraudará a alguien que confía en la profesión. Este alguien, sea un segundo, sea un tercero, buscará el "Producto sustituto", que satisfaga sus necesidades, el servicio que le da respuesta a la universal pregunta "Por Qué?".

Precisamente para resolver el ¿Por Qué?, el empresario o ejecutivo pide consejos. El Contador Público Independiente aprovecha darlos para que se logre una supervivencia, para que sobresalgan de la vida normal, los audaces y maduros que no temen a que alguien los ensañe, los critique y los corrija.

1.2.1. La aplicación de la Auditoría Operacional. El Área de Ventas, sus Objetivos y Problemática.

"Son muy contadas las actividades de las empresas que administran con tanta habilidad y acierto, que jamás

presentan margen para el mejoramiento. Los ejecutivos están constantemente en busca de mejoramiento, para ellos el análisis, la planeación y el control, no son funciones de la dirección que hayen de aplicarse periódicamente, sino más bien asuntos de esfuerzos diario. Sin embargo, el problema que se plantean en sí estos ejecutivos, que están tan cerca de sus actividades, que no siempre pueden reconocer si las mismas están siendo llevadas a cabo del mejor modo posible. Lo que falta es un nuevo punto de vista, una evaluación imparcial de la calidad del esfuerzo. Esto tiene importancia incluso cuando no existe ni la más ligera duda acerca de la competencia del ejecutivo afectado.

Y es más importante cuando existen dudas. Así pues, la finalidad primordial de toda Auditoría, es establecer un juicio imparcial acerca de la calidad y la dirección del esfuerzo.

1.2.2. Objetivos.

Para lograr una mejor comprensión del servicio que se va a prestar, definiremos cuales son los objetivos, ya que encontramos a distintos ejecutivos con diferentes puntos de vis
ta.

De acuerdo a las funciones que se desempeñen, será básicamente lo que busquemos, y así como primer renglón, establece
remos la definición de objetivos claros, específicos y

ampliamente sustentados, como también las políticas operantes y su organización.

Enseguida, tenemos la determinación y apreciación de los recursos disponibles y su aplicación.

Con estos dos grandes objetivos, nos podemos remitir a establecer los que de acuerdo a cada función específicamente trataremos de evaluar y considerar como correctos.

Insisto en que para lograr un trabajo cada vez mejor, hay que profundizar en la operación, tener un conocimiento de causa.

Concretando, tenemos que en base a ciertas cuestiones podemos hablar de los objetivos.

1. ¿Se planea en Ventas?
2. ¿Se investigan las necesidades del consumidor y el mercado existente?
3. ¿Se hace publicidad a los productos?
4. ¿Se considera la necesidad de encontrar bienes sustitutos, investigando y desarrollando?
5. ¿La distribución: Lleva adecuadamente el producto hasta donde el consumidor lo necesita?

6. ¿Se tiene establecido un servicio, tanto para clientes, como para el área?
7. ¿Se aplican sistemáticamente las relaciones públicas?
8. ¿Se controlan las ventas?
9. ¿Se busca "vender para siempre"?
10. ¿Los sistemas y procedimientos son adecuados?

Claro está que son objetivos que se profundizarán a medida que se ejecute la Auditoría Operacional, mediante una buena planeación de ella.

"La Auditoría Operacional de Ventas. Tiene el objeto de examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprenden el concepto y el campo de la operación de ventas, con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las operaciones, de cuya solución puedan surgir disminuciones de costos y/o aumentos de la eficacia operativa."

Auditoría Operacional de Ventas, es el examen exclusivo del área que revisa desde los objetivos hasta el control, incluyendo en el trabajo la revisión del programa de la ejecución y de la organización, con la finalidad de calificar cualitativa y cuantitativamente lo que hizo, lo que se hace y lo que se pretende hacer en el futuro, basándose en recomendaciones, con el fin de incrementar la eficiencia de las ventas.

1.2.3. Problemática.

Para aplicar la Auditoría Operacional es necesario contar primero con un problema a resolver. Los clientes plantearán inicialmente algunos, desde luego es necesario estar compenetrados en la materia y conocer sus problemas, para además de los señalados, se puedan localizar otros más.

En la investigación, respectivamente se encontrarán datos contradictorios que reclamen una mejor explicación, éstos son los que constituyen precisamente el problema.

Con el fin de apreciar la opinión acerca de la Auditoría Operacional, de los ejecutivos de ventas, recurrió el eficaz medio del diálogo. Varios de ellos coincidieron en que el principal problema para un trabajo de este tipo, es la verdad expresada por ellos, ya que directamente son los afectados con el resultado. Resumiendo, la información que den, si es errónea surge como primer obstáculo.

Otro de los problemas que se pueden presentar para aplicar la Auditoría Operacional en el área de Ventas, consiste en el establecimiento de las variables a estudiar, el tener límites bien establecidos, ya que si carece de ellos se puede extender demasiado el campo de actuación. El tiempo y el esfuerzo que serán invertidos en su solución, necesariamente deberán estar de acuerdo a la aportación que pueda

realizar el cuerpo de conocimiento. Por lo mismo, evaluar los resultados posibles que justifiquen su validez y que conduzcan al incremento de la eficiencia y eficacia de la operación.

Así como los anteriores, pueden surgir una gama inmensa de problemas mayores o menores, que deberán ser atendidos conforme a su importancia, siendo la experiencia la que sugerirá sus directrices y su mejor planteamiento.

En especial uno de los problemas que afecta el desarrollo de una Auditoría Operacional, y más que nada las características de la operación revisada, son las que impiden su resolución, es la existencia de guías normativas obligatorias.

Actualmente se puede recurrir al empleo de otras normas, siempre y cuando el Contador Público aplique el 100% del raciocinio que tenga. El inconveniente más notable es que su aplicación puede ser de acuerdo al conocimiento, experiencia y capacidad particular de cada individuo, mismas que ocasionarán el caer en el profundo abismo de la heterogeneidad de opiniones.

Otra de las barreras a franquear es el que se tiene que emplear mucho tiempo para conocer la situación interna de la empresa; para poder lograr el objetivo del trabajo.

Claro está que el antecedente obtenido (La Auditoría de Estados Financieros) ayuda a disolver en gran parte este obstáculo.

2. VENTAS

El área de Ventas, representa aparentemente el medio con el que se obtendrá el principal objetivo de una empresa, "obtener utilidades", puesto que es ilógico constituirse para perder, esto situándonos en una actitud normal.

Así tenemos, que se dan las ventas industriales, comerciales y de servicios, mismas que en un sentido puramente económico, podemos definir como el intercambio de bienes, operación de llevar un bien o servicio hasta el consumidor, que, en base a una demanda insatisfecha produce un ente con los factores esenciales: Capital, trabajo, tierra y técnica, buscando satisfacer las necesidades y obtener un rendimiento positivo que aparte de cubrir los costos incurridos nos reditúa una utilidad marginal.

Según Eugene J. Kelly, define la actividad, como "La función que se refiere a la planificación, dirección y control de todas las actividades de ventas de una empresa, incluyendo la formación de objetivos, políticas, programas y estrategias de comercialización que suele abarcar el desarrollo de productos, organización y dotación del personal necesario para llevar a cabo los planes, la supervisión de las operaciones de ventas y de las realizaciones de las mismas".

Otra definición es la que señala que: "la venta es pues la acción de poner al alcance de alguien, un bien o un servicio para su cambio o consumo".

Konrad Fischer define la "VENTA" como: "El proceso personal o impersonal de persuadir a un cliente, ante la perspectiva de que compre un producto o un servicio, influenciado con alguna idea que tenga especial significación comercial para el vendedor", y desde luego el punto de vista legal como, "La transacción de negocios que envuelve el cambio de un artículo, propiedad, derecho o servicio, por una suma acordada de dinero".

Con estas definiciones, ya es posible que se haya formado un criterio objetivo de lo que son las ventas en general.

Otro de los propósitos que me fijé, fué el determinar si había alguna diferencia esencial entre las ventas industriales, comerciales y de servicios. El resultado de la investigación realizada, dió como pauta que el consumidor y el bien tangible o intangible que se vende, son los que dan su característica.

El vender materia prima es fundamentalmente la venta industrial, ya que el producto servirá al consumidor inicial para una transformación esencial por medio de un

proceso o una combinación con otros productos, con lo que se tiene un producto determinado, mismo que será vendido a un consumidor, (venta comercial) que suponemos lo requiere para satisfacer sus necesidades de consumo y que no seguirá creando una operación en cadena: el consumidor final.

La venta de servicios, es el otorgar un bien intangible con el que proporcionará seguridad, confianza, libertad de acción, consecución de un bien tangible, etc.. Así tenemos por ejemplo, que los Contadores Públicos venden servicios, concretamente uno de ellos es la Auditoría Operacional.

Concluyendo, tenemos entonces que las Ventas de Servicios son:

"Actividades intangibles identificables por separado, que satisfacen deseos cuando se venden a consumidores y/o usuarios industriales y que no estén necesariamente ligados a la venta de otros productos o servicios."

Una clasificación somera de los servicios vendidos por alguna compañía o negocio profesional con el fin de hacer beneficios, puede ser la siguiente:

1. Arrendamiento de viviendas
2. Trabajos domésticos
3. Diversiones

4. Cuidados personales
5. Cuidados médicos y de salud
6. Educación privada
7. Servicios comerciales y profesionales
8. Seguros y Fianzas
9. Transportes y comunicaciones, etc.

Las características distintivas de los servicios

son:

- a) Intangibilidad
- b) Inseparabilidad
- c) Heterogeneidad
- d) Calidad de ser perecederos y demanda fluctuante.

Estructura Organizacional

En la vida real, cada empresa tiene establecida su carta de organización, que va de acuerdo a sus necesidades particulares, por lo que no es posible hablar categóricamente de un modelo de organigrama aplicable a todos, pero sí, de uno que muestre las áreas mínimas que operan.

Organigrama General

Tomando como base el organigrama que el Instituto Americano de Contadores Públicos, con fines teóricos nos muestra, de una compañía manufacturera y que bien puede ser Industrial o Comercial, en el que apreciamos como área de operación, el Área de Ventas, grafiqué el que aparece en la Fig. 1. .

En una Empresa que vende servicios se tendría que excluir del organigrama anterior, el Área de Producción y añadir probablemente Compras, con motivos por demás obvios, haciendo la aclaración que esta área o departamento incluso operaría con fines de proveer a la empresa de sus propios insumos, como consumidor final de bienes y/o servicios.

Organigrama del Área de Ventas, sus Departamentos y Funciones.

Dado que el presente trabajo está encaminado al

Área de Ventas, sólo se presenta el organigrama de ese Área; Fig. 2 y que bien puede ser:

- 1) Organigrama del Área de ventas de una Empresa Industrial.
- 2) Organigrama del Área de ventas de una Empresa Comercial.
- 3) Organigrama del Área de ventas de una Empresa de Servicios.

Como departamento o funciones principales se encuentran los siguientes renglones:

- A) Planeación
- B) Publicidad
- C) Investigación de mercado
- D) Investigación y desarrollo
- E) Distribución
- F) Servicio a ventas
- G) Relaciones Públicas.

A) PLANEACION.- La planeación allenta la visión de la dirección hacia el futuro, de manera sistemática, sugiere una mejor coordinación del Área y de la empresa en sus objetivos y políticas, además de que fomenta las responsabilidades recíprocas de los ejecutivos participantes. "Planeación es

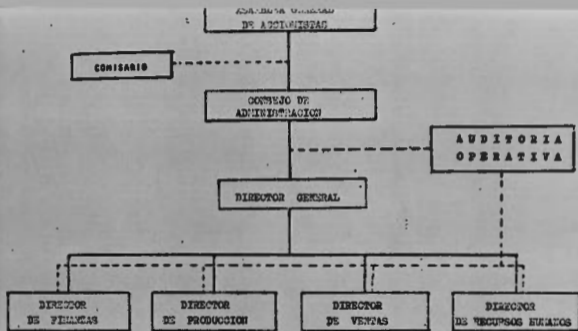


Fig. 1. Organigrama General de una empresa manufacturera.



decidir en el momento actual, lo que habrá de hacerse en el futuro; es el método con el que las empresas reconcilian sus recursos con sus objetivos y oportunidades".

- B) PUBLICIDAD.- "Consiste en todas las actividades (proceso) comprendidas en la presentación a un grupo, de un mensaje impersonal, oral o visual y patrocinado abiertamente, con respecto a un producto, servicio o idea; este mensaje, llamado anuncio, es diseminado mediante uno o más medios y es pagado por el que lo patrocina".

. "Tiene como fin real una comunicación "eficaz" cuyo objetivo es vender".

- C) INVESTIGACION DE MERCADOS.- "Análisis sistemático del problema, construcción de un modelo y determinación de hechos, con los fines de lograr una toma de decisiones y un control mejorados, para poner en el mercado bienes y servicios".

En la actualidad los mercados han crecido de manera incalculable. Ya no es posible conocer las necesidades de ellos directamente, razón fundamental para el empleo de

la investigación de mercados.

D) INVESTIGACION Y DESARROLLO.- Estas funciones van referidas al producto en sí, la necesidad de encontrar bienes sustitutos justifica el desempleo en la empresa, de estas funciones que van referidas al producto en sí, que se va a vender.

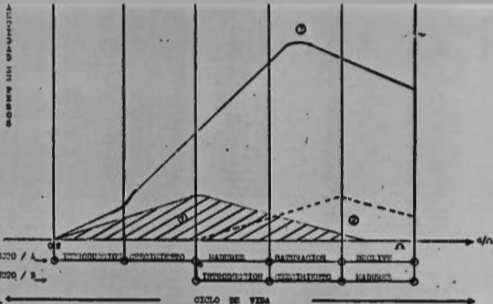
La investigación y el desarrollo de nuevos productos deben reforzar la posición competitiva de la empresa.

Es el encontrar bienes o servicios que satisfagan necesidades, que están cubiertos con bienes o servicios similares, mejorando su utilización.

La gráfica anexa explica objetivamente esta función. Fig. 3

E) DISTRIBUCION.- Es la determinación de métodos y caminos que se han de seguir para llevar el producto al mercado.

El establecimiento de las políticas y estrategias de distribución, incluyendo la selección de canales de distribución que conjugados faciliten su manejo y distribución: Fig. 4 y 5.



1.- Margen de beneficio Producto "A"

2.- Margen de beneficio del nuevo Producto "B"

3.- Volumen de Ventas Total



A → CICLO DE VIDA PRODUCTO "A"

B → CICLO DE VIDA PRODUCTO "B"

FIG. 3. Curva de Volumen de Ventas y de Margen de Beneficio, en relación con el ciclo de vida de un producto.

Tomado de: STANTON, J. W. "FUNDAMENTOS DE MARKETING".

PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCION PARA FABRICANTES Y PRODUCTORES

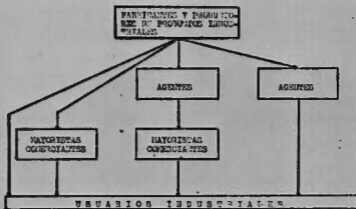


Fig. 4.

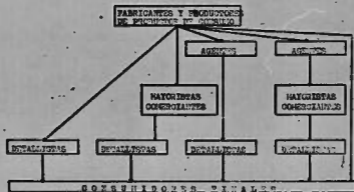


Fig. 5.

F) SERVICIO A VENTAS.- Función administrativa mediante la cual, el área lleva a cabo una mejor ejecución de la operación, cuyos objetivos pueden ser asesoramiento técnico, análisis y control de ventas, tramitación de pedidos, tramitación y confirmación de crédito, preparación de personal para ventas, etc.

Cabe mencionar su importancia en la empresa moderna ya que a la vez que cumple con los objetivos señalados, promueve la consistencia del sistema y la eficacia del personal.

G) RELACIONES PUBLICAS.- La atención personal y conocimiento de clientes o la posibilidad de obtenerlos. Elemento imprescindible, ya que el contacto entre comprador y vendedor es "vivo" y se conocen las necesidades del cliente de una manera inmediata.

Son otras más las funciones que se le asignan a ventas, con el fin de presentarlas, transcribo lo que el Comité de Auditoría Operacional señala y son las siguientes actividades:

"La operación de 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.

Comprende las siguientes actividades:

- 1) Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.
- 2) Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios pertinentes.
- 3) Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar en que se necesitan, oportunamente, en las cantidades convenientes y los precios correctos.
- 4) Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos implicados la posibilidad de satisfacerlas adecuadamente.
- 5) Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrece.
- 6) Participar en el establecimiento de las Listas de precios.
- 7) Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.

- 8) Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
- 9) Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado.
- 10) Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.
- 11) Realizar promociones de ventas.
- 12) Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.
- 13) Preparar el pronóstico de ventas.
- 14) Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas, y una vez aprobado, explicar periódicamente las variaciones que se tengan.
- 15) Establecer las estadísticas necesarias, para tener información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.
- 16) Seleccionar y promover líneas y/o artículos con mejores márgenes.
- 17) Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de

de comercialización y crédito y su aplicación."

Concluyendo, podemos decir que las funciones en términos generales son: Vender, conocer el mercado y sus necesidades, conocer el producto y la forma de llevarlo al consumidor.

Con el fin de ilustrar y conjugar las 17 actividades se muestra el cuadro matriz "A".

La ilustración simplificada del flujo de la operación de ventas nos sirve para analizar y entender el trabajo de Auditoría Operacional, por este motivo anexo la gráfica y su correspondiente memorandum descriptivo.

DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
A) PLANEACION	X	X	X			X		X					X	X	X		
B) PUBLICIDAD Y PROMOCION	X									X	X						X
C) INVESTIGACION DE MERCADOS	X		X	X	X							X				X	
D) INVESTIGACION Y DESARROLLO	X					X											X
E) DISTRIBUCION	X		X														
F) SERVICIO	X	X	X			X	X	X	X	X		X		X	X		X
G) RELACIONES PUBLICAS	X						X					X	X				

* A * MATRIZ ILUSTRATIVA DE LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑAN LOS DEPARTAMENTOS DEL AREA DE VENTAS

MEMORANDUM DESCRIPTIVO DE UNA OPERACION
DE VENTA A CREDITO.

1. Un representante de la compañía visita al Cliente y este hace un pedido de mercancías a crédito. (Inicio)
2. Ventas, por medio de su Departamento de Servicio, al recibir la solicitud del cliente, solicita al Almacén una confirmación de existencia de los productos pedidos. Al mismo tiempo al Departamento de Crédito y Cobranzas, para informarse del crédito disponible para el "Cliente".
3. El Almacén y el Departamento de Crédito y Cobranzas, confirman las solicitudes de manera positiva a Servicio de Ventas.
4. Una vez recibidas las confirmaciones positivas, Servicio de Ventas, llenará una remisión (original y dos copias) y una requisición; la remisión Original se envía a Facturación, para que se elabore la factura correspondiente, anexando el pedido; la primera copia a Embarque, para conocimiento de lo que va a llevar; la segunda copia al departamento de Contabilidad para conocimiento de la operación y la requisición de productos al Almacén, para su envío a Embarque.
5. Facturación elabora la factura (Original y dos copias) y envía la 1er. copia junto con la remisión original al

Depto. de Contabilidad para su comprobación y registro, quedándose con el original y segunda copia para operación posterior.

6. Contabilidad después de verificar el pedido original Vs. copia factura, procede a su registro en libros y a su archivo. (C)
7. Almacén envía la mercancía y la requisición a embarque.
8. Embarque comprueba el despacho del Almacén, versus copia de la remisión y envía la requisición a Facturación para su comprobación, con copia de la factura y después se archiva. Al mismo tiempo lleva la mercancía al Cliente, junto con una copia de la remisión.
9. Facturación, después de comprobar el envío versus la factura, envía la requisición y la copia de la factura al Archivo. La factura original se envía a Cobranzas.
10. Este último Departamento ya se encarga de hacer efectivo el cobro.
11. A y B.- Si las respuestas, ya sean del Almacén o de Crédito y Cobranzas, son negativas (cualquiera de las dos), se procederá a avisar a Servicios de Ventas y éste al Cliente del rechazo del pedido.

3. PROCEDIMIENTOS

Una vez que se ha definido la Auditoría Operacional y las Ventas, establecido sus antecedentes teóricos, su integración e interacción; objetivos y problemas, podemos continuar con lo que real y verdaderamente es el motivo de este estudio: La Aplicación.

Teniendo en cuenta ésto, procedemos a dar una breve explicación de los métodos de investigación que en uno u otro caso se aplicarán, puesto que estos consisten en la serie de pasos sucesivos que nos conducen a una meta.

Los Métodos Lógicos Generales, son:

- A) Deducción
 - B) Inducción
 - C) Análisis
 - D) Síntesis
-
- A) Partimos de un marco general de referencia, hacia un caso en particular.
 - B) Es la generalización del conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos y ocasiones semejantes.
 - C) La separación de un todo en partes a fin de estudiarlos por separado, así como examinar las relaciones entre ellos; y

- B) La reunión racional de varios elementos dispersos, en una nueva totalidad.

Además, cabe mencionar los métodos científicos generales con los que se llevan a la práctica la deducción, la inducción, el análisis y la síntesis:

- A) Observación y
- B) Experimentación

La primera podemos decir, que es el percibir mediante los sentidos, los eventos, ya sea directamente o a través de registros realizados.

De la segunda, más activa, nos permite manipular algunas de sus variables, para poder tener evidencias.

• "El enfoque del análisis de las operaciones debe ser integral y comprensivo, es decir, abarca todos los departamentos, oficinas, secciones o dependencias de la empresa que intervienen en su ejecución. Consecuentemente la operación de Ventas debe ser estudiada en todas sus etapas, ya sea que se desarrollen en el propio departamento o área de Ventas o en los demás departamentos relacionados (Compras, Producción, Contabilidad, Facturación, Embarques, Crédito y Cobranzas, etc.)." (21)

3.1 FAMILIARIZACION.

Es el conocimiento General del entorno financiero-económico, político, social y legal en que se encuentra y actúa la empresa, aparte de la operación misma, sus objetivos, políticas, estructura orgánica, sistemas, procedimientos y prácticas, que permitan conocer la ubicación de ventas en el flujo de operaciones.

A manera de cuestionario, se abordan los puntos principales que se investigarían para lograr una familiarización objetiva, y que para iniciar, tenemos un análisis de los objetivos y políticas.

OBJETIVOS:

- 1) ¿Los objetivos del área, fueron establecidos armónicamente a los generales de la empresa?
- 2) ¿Se especificaron por escrito?
- 3) ¿Su adecuabilidad, práctica y flexibilidad se manifiestan claramente en ellos?
- 4) ¿La definición de los objetivos se hizo de acuerdo a métodos aceptables, así como los participantes de la definición, su justificación?
- 5) ¿Los interesados directamente conocen los objetivos?

- 6) ¿Quién más los conoce?
- 7) ¿De acuerdo a la evolución y dinámica de la empresa, son revisados y adaptados? con qué frecuencia? quiénes lo hacen?

POLITICAS:

De igual forma que para los objetivos, debemos preguntarnos sobre sus especificaciones por escrito, la armonía que guarden con respecto a las de la empresa, la ayuda que proporcionan para el logro de los objetivos, su adecuabilidad, práctica y flexibilidad; la forma en que se definieron quienes lo hicieron, quienes, con que bases y métodos; el conocimiento que se tenga en ellas, quienes las conocen, quienes las deben conocer, en que forma se divulgaron, etc.; su revisión y adaptación va de acuerdo a la dinámica de la empresa, quienes la revisan y adaptan, la frecuencia de las revisiones.

¿Se conjugan las opiniones que la Dirección y el personal tengan de los objetivos y políticas de Ventas?

¿Dependiendo de estos dos puntos, se ha pretendido elegir la mayor alternativa de acción? ¿Cuándo se establecieron los objetivos; y al determinar las políticas se consideró la competencia en su función de variable independiente?

Enseguida, con la misma tónica hablaremos de la familiarización de la Estructura Organizacional.

- 1)- ¿Hasta qué punto, está la estructura de la función, de acuerdo a la de la empresa?
- 2)- ¿Se ha actualizado el organigrama correspondiente?
- 3)- ¿El manual de organización por ende, es adecuado y está al día?
- 4)- ¿Quién o quiénes participaron en la elaboración del organigrama del manual?
- 5)- ¿Se han dado a conocer? ¿Por qué medios?
- 6)- ¿Quiénes los conocen y quiénes los deberían conocer?
- 7)- ¿Qué opiniones hay de ellos, de la Dirección General y de la Dirección de Ventas?
- 8)- ¿La efectividad de las líneas de autoridad van de acuerdo a la definición de deberes y responsabilidad?
- 9)- ¿Qué medios o vías de comunicación, existen?
- 10)- ¿Las relaciones de puesto a puesto, están definidas claramente, y se conocen?
- 11)- ¿En las funciones hay evasión o duplicación, se puede eliminar alguna?
- 12)- ¿Se tiene conciencia de la flexibilidad, buscando una mejor coordinación con los cambios?
- 13)- ¿Responde y obedece el subordinado a un solo superior?

14)- ¿Se encuentran definidos claramente puestos y tareas?

15)- ¿Se revisa continuamente la organización?

¿Quién lo hace y con qué frecuencia?

3.1.1 Productos, Políticas, Mercados.

También como parte fundamental de la familiarización está el investigar las características y estratificación de los "Productos" que vende la empresa, los mercados que surte; sus competidores; la porción de mercado que absorbe, sus canales de distribución, el número promedio de clientes que se manejan, etc., y para ello nos podemos guiar de la siguiente forma:

En lo que concierne a los productos en sí:

1. ¿Los productos de la empresa satisfacen necesidades reales?
2. ¿La investigación y desarrollo se encamina al mejoramiento de nuestros productos?
3. ¿Se conoce la evolución de las ventas, ya sea por grupo de productos o producto, basándose en registros?
4. ¿Los consumidores usan el producto para lo que fué hecho?
5. ¿Qué relación guardan los productos en relación con la competencia?
6. ¿La competencia tiene productos iguales o similares?
7. ¿La línea de productos, es completa?

8. ¿Hay productos propios y ajenos que estimulen o perjudiquen la venta?
9. ¿El grado de facilidad o dificultad de venta de nuestros productos, está determinado por sus características?
10. ¿Se ha establecido el ciclo de vida probable de cada producto?
11. ¿En qué forma afectan a nuestro producto las variaciones estacionales?
12. ¿El conocimiento del mercado actual y potencial del producto existente, o de uno nuevo, es objetivo?
13. ¿La calidad, material, estilos y sistema de fabricación del producto, son conocidos?
14. ¿Se tiene servicio de ventas al cliente y al área?
15. ¿La investigación y desarrollo, cumplen con la búsqueda de nuevos usos a los productos existentes, como de nuevos productos?

Con respecto a los precios:

1. ¿Se tienen políticas de precios, descuentos y créditos?
2. ¿La fijación del precio corresponde a métodos y personas idóneas?
3. ¿La situación de nuestros precios con respecto a la competencia, se conoce?
4. ¿Dentro de un período razonable, se conoce cuál fué la tendencia de nuestros precios?

5. ¿De acuerdo a las variables (costos, tendencias, etc.) qué posibilidades hay de disminuir o incrementar los precios?
6. ¿Verdaderamente fueron considerados, el marco económico, la demanda, los costos, la competencia y los objetivos de la compañía y del área, para fijar los precios?
7. ¿La productividad de cada producto o grupo de ellos es conocida?
8. ¿El precio cumple con sus principales objetivos?
 - A) Aportación de beneficios sobre el capital o las ventas netas.
 - B) Estabilizador.
 - C) Ayuda para mantener o mejorar la posición en el mercado.
 - D) Aguantar, seguir o mejorar la posición en el mercado.
 - E) Incrementar los beneficios posibles.

Lo que corresponde a la Políticas de Crédito:

1. ¿Las políticas de crédito, van de acuerdo a las del área y a las generales?
2. ¿Se ha considerado su conocimiento por los interesados, y quiénes más las reconocen?
3. ¿Su revisión y adaptación es paralela a la dinámica del área de ventas y de la empresa?

4. ¿Ayuda al logro de los objetivos?
5. ¿Son adecuadas, prácticas y flexibles?
6. ¿Interviene el Departamento de Ventas en su definición y establecimiento, bajo métodos razonables y adecuados?

En lo que toca a Publicidad:

1. ¿Están definidos los objetivos y políticas de publicidad?
2. ¿Qué planes y campañas se han efectuado? ¿Qué resultados se han obtenido? ¿Cuál es actual y qué se ha logrado?
3. ¿Se tiene asignado un presupuesto adecuado? ¿Sobre qué bases?
4. ¿Se coordina la publicidad con otros elementos de Ventas?
5. ¿Se tiene asesoría publicitaria?
6. ¿La selección de medios publicitarios, sobre qué bases se hace?
7. ¿Las ventajas y desventajas de cada medio, son evaluadas?
8. ¿Cuáles son los anuncios; sus textos y temas; sus influencias y frecuencia?
9. ¿Hacia dónde o a quiénes se dirigen las campañas?
10. ¿Se consideran las estaciones de venta y su planeamiento por etapas?
11. ¿Mediante la publicidad, se estimulan los canales de distribución?

12. ¿Se generan clientes potenciales a través de la publicidad?
13. ¿Mediante la publicidad hay un incremento de relaciones con el mercado, público en general y la comunidad?
14. ¿De qué forma y con qué medios se miden los resultados? ¿Se conocen los fundamentos para cuantificar los resultados?
15. ¿Qué es lo planeado en este renglón para próximas campañas?
16. ¿Qué opina la Dirección de los resultados?

De los CLIENTES:

1. ¿Se lleve un registro y control de los clientes importantes?
2. ¿Qué grado de dependencia se tiene, de los clientes importantes?
3. ¿En cuanto a clientes comunes, ¿Su número es estático? ¿Van en aumento o decremento? ¿Se conocen las causas?
4. ¿Los promedios de pedidos por cliente se controlan mediante registros indicadores de su situación?
5. ¿Se conocen datos permisibles de cada cliente? ¿Su capacidad financiera, mercado, situación económica?
6. ¿A los prospectos, se les atiende correctamente?
7. ¿Se cuantifica su conversión a clientes? ¿A la vez se determinen las causas de su conversión?

Esta última, en forma general, dará una visión del aprovechamiento de los trabajos efectuados.

Muchas de las anteriores cuestiones son planteadas en este trabajo de manera general, ante la imposibilidad de dirigirlas como estándares de actuación, algunas otras se concretaron precisamente por poder aplicarlas sin cambio substancial.

Además, cabe hacer la aclaración, de que fué hecha de forma enunciativa y no exhaustiva, tomando en consideración que de acuerdo a cada empresa y sus necesidades, se eliminarán algunas y se aumentará otras, que se basará en la forma particular de la empresa evaluada.

3.2 VISITA A LAS INSTALACIONES.

El objetivo de visitar e inspeccionar las instalaciones, es conocer su funcionabilidad y grado de ayuda al logro de los objetivos del área, su interrelación con los demás vinculados y los generales de la organización.

La funcionabilidad se puede determinar, conociendo ubicación geográfica, medios de comunicación interna y externa, distribución de mobiliario, comodidades y satisfacciones personales, etc.

Claro está que mientras mayor sea el cumplimiento positivo de todos los elementos integrantes de las instalaciones, se lograrán mejores cosas, como el estímulo producido al personal y a los clientes.

A los primeros a "Vender" cubriendo objetivos, políticas, necesidades personales, etc. A los últimos, con una imagen que revele a primera vista la operación de la empresa, en tres palabras, causar buena impresión, que a la postre rendirá frutos.

3.3 ANÁLISIS FINANCIERO

Básico resulta el Análisis Financiero para la realización de la Auditoría Operacional, puesto que es una de las mejores formas de cuantificar concreta y objetivamente la actuación y tendencia del área.

"Análisis de la información existente, tanto de carácter interno como externo, relativas a las ventas, con objeto de evaluar su importancia en el conjunto de operaciones de la empresa"

Cuando estamos efectuando el análisis financiero de una empresa y/o de sus operaciones, estamos de hecho interpretando situaciones y acontecimientos, tanto de carácter estático como dinámico. Parece obvio sostener que en cuanto

percibimos algún hecho, estamos haciendo de inmediato un juicio. Aunque sea *a priori*, y consecuentemente desde ese mismo momento estamos interpretando.

En la técnica financiera de análisis como en las relaciones humanas, la primera impresión puede ser en ocasiones muy importante y en otras carecer de toda validez.

Mucha dependerá de que tanto profundicamos, de la objetividad que pongamos en juego y claro está, de los elementos (información y empleo de técnicas apropiadas), con los cuales contamos para poder interpretar correctamente y en función de ello, tomar las decisiones más apropiadas.

Cuando estamos realizando el análisis de estados financieros, nos estamos allegando elementos de juicio para decidir acerca de las empresas y/o de las operaciones que estamos investigando. Cuando una empresa tiene problemas, normalmente las técnicas de análisis empleadas van a demostrarnos la situación.

La interpretación financiera no es otra cosa que el juicio que se forman los sujetos que efectuaron un diagnóstico financiero de una entidad económica, sobre la índole y características de hechos y situaciones financieras, generalmente del pasado, y de cómo los mismos se están influyendo

entre sí, teniendo por objeto tomar decisiones administrativas que se traduzcan en medidas correctivas, de estímulo y/o mantenimiento.

Hay que tomar en cuenta, sin embargo, que el análisis hecho está basado en datos cuantitativos y que otros factores de tipo cualitativo (por ejemplo la ubicación de la empresa, condiciones del mercado, etc.), de ser también tomados en cuenta, antes de llegar a una decisión final acerca de la empresa y sus operaciones.

Para el análisis financiero contamos con las razones financieras, la comparación de cifras de los estados financieros y elementos estadísticos, como las tendencias, gráficas, etc., con los que se obtendrá una visión más amplia del panorama estudiado.

Necesitamos conocer la posición inmediata de la compañía antes de prescribir un tratamiento y qué mejor que el análisis financiero que de forma sencilla y razonable nos dé la pauta sin excluir, por supuesto, los riesgos que implican este tipo de estudios y que bien puede ser una abstracción del objetivo general, para centrarnos en lo que cada uno de los instrumentos de análisis nos revele.

Así tenemos las siguientes razones financieras

que en forma general, coadyuvan a la consecución de los objetivos de este tema:

A) Utilidad Bruta a Ventas:

Esta relación nos dá el porcentaje de Utilidad Bruta con respecto a Ventas, o ¿Cuántos centavos de utilidad bruta se obtienen de cada peso de ventas?. Si esta relación es baja, ello significa que los costos de venta son altos y por lo tanto se debe ejercer más control en su causación.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = X$$

B) Utilidad Neta a Ventas:

Indica el número de centavos de utilidad neta resultantes de cada peso de ventas y proporciona así, una medida de la eficiencia en las operaciones de la empresa.

$$\frac{\text{Utilidad Neta antes de ISR y PTU}}{\text{Ventas Netas}} = X$$

C) Rotación de Inventarios:

Esta relación nos dá el número de veces que el inventario promedio ha dado vuelta durante un período. Nos expresa la medida de la utilización del inventario en las

operaciones normales de la empresa.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario Promedio}} = X$$

Mientras más alta sea esta rotación, significa que estamos utilizando más intensamente el inventario y la situación es más satisfactoria.

- D) De que forma contribuyeron los productos "A" y "B" siendo las ventas totales igual a "Y".

Esta razón financiera nos muestra claramente la contribución de cada uno de los artículos, a las ventas totales.

$$\frac{\text{Ventas Netas Producto "A"}}{\text{Ventas Netas Totales}} = Y$$

$$\frac{\text{Ventas Netas "B"}}{\text{Ventas Netas Totales}} = Y$$

Al igual que la razón anterior donde vimos el im porte de ventas por productos, se puede proceder para encontrar los coeficientes de contribución a las ventas totales netas por áreas, vendedores, consumidores, canales de distribución, clientes, etc..

E) Ventas Promedio por vendedor:

Coefficiente importante con el que logramos cuantificar los logros de cada vendedor, en promedio.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Número de Vendedores}} = X$$

F) Gastos de Operación a Ventas:

Esta razón nos mide el porcentaje de esos gastos de Venta y Administración en relación al total de ventas. Nos sirve para previas comparaciones históricas o con empresas de la competencia, para determinar si los gastos de operación son desproporcionadamente altos en relación a ventas y están en consecuencia disminuyendo el potencial de utilidades.

$$\frac{\text{Gastos de venta} + \text{Gastos de Admon.}}{\text{Ventas Netas}} = X$$

Otras razones similares pueden obtenerse relacionando cada particular cuenta con gastos contra Ventas. Sin embargo, si ya se tienen los porcentajes integrales de resultados, estas razones están representadas ahí.

Por ejemplo:

G) Influencia de la Publicidad:

Obtenemos un indicador de la influencia que este

técnica surge sobre ventas,

$$\frac{\text{Publicidad}}{\text{Ventas Netas}} = X$$

M) Importancia de la Investigación:

Determinada al dividir los costos incurridos en ella, sobre las ventas netas:

$$\frac{\text{Costos Investigaciones}}{\text{Ventas Netas}} = X$$

I) Relación entre Costos:

Nos dá el porcentaje de cada uno de los costos en relación al costo de lo vendido, considerando que costo y gasto tienen el mismo significado.

$$\frac{\text{Gastos de Venta}}{\text{Costo de lo Vendido}} = X$$

$$\frac{\text{Costo de distribución}}{\text{Costo de lo Vendido}} = X$$

J) Aunada a esta última razón, tenemos que podemos obtener la influencia de la ubicación de la empresa (Almacén) comparada con el Costo de lo vendido.

$$\frac{\text{Gastos de Transporte}}{\text{Costo de lo Vendido}} = X$$

K) Valor promedio de pedidos por cliente:

Con esta relación obtenemos de cada cliente importante, su consistencia en pedidos.

$$\frac{\text{Ventas Netas al Cliente}}{\text{Número de Facturas}} = X$$

De utilidad, también, para el análisis financiero tenemos el análisis de porcentajes, para ilustrarlo recurriremos a un Estado Simplificado de Resultados Comparativos, con el que además de apreciar los resultados del período, contamos con un punto de comparación, el período anterior.

	19X2	%	19X1	%	Variación c/ respecto a 19X1
Ventas Netas	\$ 120'	100	\$ 100'	100	20%
Costo de Ventas	40'	30	35'	35	5%
Gastos de Ventas	20'	16	20'	20	
Gastos Distribución	10'	12	8'	8	2%
Otros	5'	4	2'	2	3%
Utilidad	45'	37.5	35'	35	100%
		59.99%		100%	

Se puede apreciar como un incremento de Ventas del 20% trae paralelos incrementos en Costo de Ventas, Gastos de Distribución y Otros, manteniendo igual sus Gastos de Ventas, lógico; lo que ya no es lógico es la redituación, puesto que si relacionamos los renglones de Ventas y Utilidad, apreciamos una baja en la reutilización.

Si 100' nos producen 35% ¿120' cuánto nos deben producir considerando situaciones similares?

El resultado podría ser 42% por lo que comparándolo con el resultado real = 37.5% =, encontramos la diferencia de 4.5%; de aquí partiremos para encontrar ¿el por qué de la baja reutilización?

Otra relación que también es relevante y que cuenta con su importancia es la aportación de utilidad de acuerdo a la inversión hecha, ya sea por la propia empresa (Total de activos), como por terceros (Pasivo y Capital).

Basándonos en los datos anteriores y suponiendo además que de Activos Totales son 300', de pasivo 100' y de Capital 200' tendremos los resultados siguientes, mismos que para ser objetivos, los podemos comparar con estándares históricos (De la propia Empresa).

	19X2	19X1
	-----	-----
Activo	15 ₮	15 ₮
Pasivo	30 ₮	45 ₮
Capital	22.5 ₮	22.5 ₮

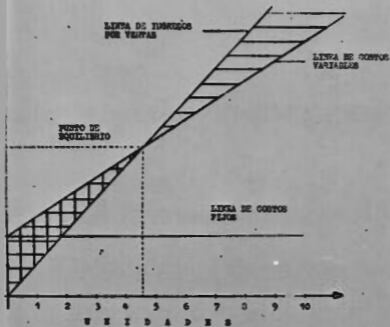
El punto de equilibrio nos demuestra la cantidad de recursos que se necesitan para atender las propias necesidades. Puede obtenerse por productos o en forma global. Para motivos de ilustración se presente en forma global. (Ver línea No. 6).

Mediante el análisis del punto de equilibrio, podemos encontrar el nivel que necesita alcanzar la empresa para cubrir sus costos totales. El punto de equilibrio nos muestra en que momento comenzarán a percibirse utilidades o beneficios.

Además sirve también para la determinación de precios.

3.4 ENTREVISTAS

Para conocer concretamente la forma en que se realiza la operación de ventas, con el fin de investigar si se efectúa eficientemente, se entrevistarán a los responsables de



GAMA DE UTILIDAD



GAMA DE PÉRDIDA

GRAFICA ILUSTRATIVA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO, RESALTANDO LAS ZONAS DE PÉRDIDA Y UTILIDAD, ANTES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

la ejecución de las ventas y a los de las áreas o departamentos relacionados.

La entrevista es la forma en que se obtiene información oral de parte de una persona y que en ocasiones la información no solo será en un sentido ("A") sino también en dos ("B").

- | | | |
|----|---------------|--------------|
| A) | ENTREVISTADOR | ENTREVISTADO |
| B) | ENTREVISTADOR | ENTREVISTADO |

Para esto, podremos utilizar guías y cuestionarios con los que evitemos el abordar puntos de poca importancia.

Además los diagramas de flujo, complementados con memorandums de la operación, serán de gran validez para lograr nuestro objetivo; conocer la realización de las ventas.

Una guía de entrevistas, podría constar de los siguientes puntos mínimos, partiendo de la existencia de un manual de sistemas y procedimientos.

- 1.- ¿Se tiene elaborado y establecido un manual de sistemas?
- 2.- ¿Se encuentran incluidos los sistemas y procedimientos actuales? ¿Tiene variaciones?
- 3.- ¿Se indica claramente:

Qué va a realizarse?

Cuándo va a efectuarse?

Cómo debe hacerse?

Quién lo va a hacer?

Dónde debe hacerlo?

Con qué se va a realizar?

- 4.- ¿Lo conocen los interesados? ¿Además de ellos, quiénes más?
- 5.- ¿De qué medios se valieron para su comuni-
cación?
- 6.- ¿Son adecuados y flexibles los sistemas y
procedimientos?
- 7.- ¿Hay opiniones de parte del personal y/o
la dirección, acerca del manual?
- 8.- ¿Son aceptados los sistemas y procedimien-
tos por los afectados?
- 9.- ¿Se revisan periódicamente con el fin de
actualizarlos? ¿Quién lo hace y con qué
frecuencia

3.5 EXAMEN DE LA DOCUMENTACION.

En esta parte, la documentación utilizada será es-
tudiada con el fin de encontrar su adecuabilidad y funciona-
bilidad, como son los registros, archivos y formas en general.

- 1.- ¿Los registros que se llevan, tienen un objetivo definido? ¿De control? ¿Estadístico etc.?
- 2.- ¿Con qué frecuencia se utilizan los datos que proporcionan los registros?
- 3.- ¿Se tiene establecido un sistema de archivo de registros y formas?
- 4.- ¿Lo maneja personal capacitado?
- 5.- ¿Se tiene un manual de formas?
- 6.- ¿Se conoce su utilización y distribución?
- 7.- ¿Son utilizadas todas las formas existentes?
- 8.- ¿En cada forma, se utilizan todos los espacios?
- 9.- ¿Se hacen anotaciones extras a las indicadas en las formas?
- 10.- ¿La distribución de formas se hace de acuerdo al catálogo?

I N F O R M E

Específicamente el Boletín No. 30 (Opiniones Profesionales del Contador Público, etc.) de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano del Contador Público, A.C., señala este tipo de informe en la parte II correspondiente a "Opiniones de carácter técnico-profesional, distintas de la función de testificación".

"Las opiniones técnico-profesionales a que se refiere el inciso II anterior, caen dentro del campo de la consultoría de negocios y, por consiguiente, no son de jurisdicción de esta Comisión de Procedimientos de Auditoría".

Me atreví a mencionar estos párrafos, por la inquietud que se me presentó al leerlos y me pregunté: (Ya que la Comisión correspondiente a la Auditoría Operacional, hasta el momento no ha establecido guías de acción) ¿Por qué no sugerir la aplicación provisional de las normas establecidas por la Comisión de Procedimientos de Auditoría, adecuándolas con profesionalismo a las necesidades particulares, considerando además que el trabajo de Auditoría Operacional, está utilizando como medio, la Auditoría de Estados Financieros y que ésta es precisamente la que norma la citada Comisión?

" El Informe sobre Auditoría Operacional, es el

producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los funcionarios de la Empresa, de la labor del Auditor".

El enfoque debido, será de acuerdo a los objetivos del examen realizado y que permitirá el surgimiento de oportunidades "que coadyuvan al logro de mejoras en la eficiencia Operativa".

Este Informe equivale al diagnóstico, por lo que no es posible darle un carácter de dictamen, aclarando además que difiere también del producto terminado de una Consultoría en Administración, ya que este último implica la implementación y control de las ideas presentadas, con el fin de lograr un funcionamiento pleno y una aportación de beneficios deseados.

Su contenido se basa principalmente en:

- A) Alcance y limitaciones del trabajo.
- B) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
- C) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

Hasta donde sea posible, es redituable el presentar cuantificado el efecto de las ineficiencias, sus causas y consecuencias, característica que lo hará más objetivo

y comprensible.

Este documento, debe desempeñar un papel motivador en los empresarios o administradores, para la toma de decisiones que conduzcan a aplicar las medidas correctivas necesarias.

El Auditor Operacional tiene responsabilidad limitada en este servicio, ya que solamente está obligado a informar de los problemas afectados y a sugerir posibles soluciones. De ahí en adelante, la empresa será la que se encargue de llevar o no a cabo lo que corresponde.

Para esto, probablemente recurra a un consultor externo, pudiendo ser el mismo Auditor.

La información de los problemas detectados, depende de su importancia, trascendencia y de la urgencia que requiera su solución, así tenemos que se puede comunicar en el transcurso del trabajo o al final de éste.

Su presentación deberá ser por escrito, siendo muchas y muy variadas razones que existen para hacerlo, una de ellas es la constancia de haber hecho un trabajo profesional completo.

Si se desea que nuestro informe reúna las características de una buena comunicación, podremos acudir al

empleo de recursos audiovisuales, considerando diferentes factores que influyen definitivamente en su uso, como son el tiempo, auditorio, área, costo, etc.; además de las ventajas que estos recursos ofrecen, siendo algunas de las más importantes las siguientes:

- Objetividad
- Llaman la atención
- Obligan su lectura
- Existe retroalimentación
- Se provocan reacciones
- Se tiene la posibilidad de modificar los escritos, etc.

Por supuesto que también es recomendable, si se desea entregar y dar un "buen informe", seguir ciertas sugerencias, tanto para fondo, como para forma.

De las de fondo, por ejemplo estén las siguientes:

- 1) Incluir una reveladora definición del propósito que persigue con el informe.
- 2) Jerarquizar las recomendaciones y no comunicar hechos o situaciones conocidas o con falta de interés.
- 3) Utilizar cifras relativas y tendencias, pues ayudan a visualizar objetivamente los hechos, situaciones y recomendaciones

De las de forma:

- 1) Utilizar síntesis.
- 2) El hacer uso de los subtítulos, secciones e índices.
- 3) Utilizar cifras cerradas. (Se evita la distracción del lector).
- 4) Emplear claridad; léxico apropiado, puntuación correcta, continuidad, gramática y una buena composición, que son los atributos de una buena redacción positiva de informes.

Una vez que se han mencionado las recomendaciones pertinentes para la elaboración de informes, podemos tocar directamente el informe de la Auditoría Operacional de Ventas.

Para ello podemos utilizar las 6 interrogaciones ¿qué? ¿cuándo? ¿ónde? ¿quién? y ¿por qué?

¿Qué vamos a informar?

¿Cuándo acontecerá o acontecerá?

¿Cómo sucedió o sucederá?

¿Quién lo ejecutó o ejecutará?

¿Por qué sucedió o sucederá?

Podemos utilizar las interrogaciones citadas para cada una de las partes que integran el informe, esto nos ayudará eficazmente ya que nos hará "razonar".

¿Qué resultados arroja una Auditoría Operacional?

Bien puede ser:

- Una falta de definición de objetivos y/o políticas. Su incumplimiento o escasez de vigilancia.
- Deficiencia en la estructura orgánica.
- Barreras entre la inrelación con otros departamentos.
- Ignorancia del mercado y competencia.
- Carencia de estudios de mercado.
- Inexistencia de información vital, como listas de precios, y/o la carencia de integridad en el sistema de información.

Sistema de remuneración a vendedores, inadecuado.

- Falta de controles estadísticos de las ventas.
- Líneas y/o artículos improductivos y/o deficiencia en la estructura de costos.
- Existencia de presupuestos inadecuados o su carencia. Explicación de desviaciones pésima.
- Incentivos inadecuados en función al volumen de compras de los clientes.
- Sistemas de distribución inadecuados.
- Obtención de márgenes de utilidad bajos, en los productos y/o líneas, respectivamente.

Tal y como lo arriba listado, se debe informar cuantitativamente, el efecto que sufre la operación por cada uno de los problemas o en su conjunto; precisar las causas y consecuencias de los mismos y sugerir mediante varias alternativas su resolución.

P R E S E N T A C I O N :

Dirección: (¿A quién se dirige?)

¿A quién se debe dirigir el Informe de la Auditoría Operacional?

De acuerdo al uso que se le dará, debe dirigirse en primer término a la Empresa en General, es decir a la Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración o Directivo, Dirección General, etc. La justificación vendrá dada por la importancia de los problemas planteados y sugerencias.

Es necesario que se haga llegar indiscutiblemente a los ejecutores de la operación, para llevar a cabo, uno de los objetivos de la buena comunicación.

Contenido y Estructuración:

Enseguida, de manera general se expondrá el contenido del informe y la forma en que se estructuró, siendo básicamente:

Objetivos y Políticas.- El tenerlas o no, y su

cumplimiento.

Estructura del Area y su integración a la empresa.

¿Qué se tiene establecido y su funcionamiento respecto a otras Areas?

(Función de Sistema.

Mercadotecnia:

A) Si se "viva" el mercado.

B) Nuestras investigaciones de cada uno de los siguientes renglones.

¿Qué resultados arrojaron?

- Nuevos productos;
- Productos existentes;
- Remuneración al Personal;
- Incentivos.

Sistemas de Información y Control de Operaciones.

La "comunicación" y el "control" de operaciones, su efectividad demostrada, e influencia en la operación.

C o n c l u s i ó n :

Los resultados obtenidos de la evaluación de la

operación, nos permitirá, una vez que se hayan interrelacionado, formar un juicio general del Area, en esta parte justamente se expresará la conclusión a la que se llegó, teniendo como paso subsecuente la sugerencia de medidas correctivas o estimulantes.

S u g e r e n c i a s :

Sección de importancia primordial.

Al Administrador moderno puedan o no llamarle la atención los hechos y situaciones históricas, pero sí, la vida futura.

Por estas razones debemos optimizar adecuadamente la selección de sugerencias que se presentarán.

C O N C L U S I O N E S

1o. Es necesario proporcionar un conocimiento a los empresarios de lo que es la Auditoría Operacional, los beneficios que trae consigo, sobre todo si es hecha por un Contador Público ajeno a la operación de la Empresa.

2o. Se requiere el establecimiento de Parámetros, Normas y Procedimientos específicos, que limiten y guíen al Auditor Operacional en el desempeño de su trabajo.

3o. Siendo considerada la Auditoría Operacional como parte de un proceso decisonal, ya que propiamente cubre las dos primeras etapas (diagnóstico y pronóstico), se debe tratar de inculcar la necesidad de su colaboración, en la "importante" tarea de tomar decisiones óptimas. Sobre todo convencer al usuario del servicio, de poner en práctica las sugerencias hechas.

Además, que se lleve a cabo periódicamente la Auditoría Operacional, con lo que se demostrará la bondad del servicio al confirmar con resultados positivos, palpables y cuantificables, del incremento de la eficacia y eficiencia de la operación.

4o. El Contador Público, como vendedor de servicios, debe aplicar todos sus recursos para poder ofrecer al cliente un "Servicio Integral", una actualización constante de servicios para evitar caer en la obsolescencia.

B I B L I O G R A F I A .

BOLETINES:

Boletines de la Comisión de Auditoría Operacional I.M.C.P. - México.

Boletines de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría I.M.C.P. - México.

Declaraciones de Etica Profesional A.I.C.P.A. I.M.C.P. - México.

CODIGOS:

Código de Etica Profesional I.M.C.P. - México.
Octubre 1979.

LIBROS:

Arias Galicia F.

Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, México. Trillas, 1974.

Churchman W.C. - El Enfoque de Sistemas, México. Diana. 1973.

Facultad de Contaduría y Administración. U.N.A.M. Introducción a la Comercialización, Limusa, 1973.

Bibliografía .2

Lindher Cohn.

Auditoría de Operaciones, México, Editora Técnica, 1975.

Monaghan N. W.

Contabilidad Procedimientos para Gerentes Contadores Vendedores. México, Logos Consorcio Industrial, 1976.