



191  
2 E-4

**Universidad Nacional Autónoma  
de México**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL AREA  
DE MERCADOTECNIA**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que en opción al grado de :

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Presento :

**MARIA TERESA RAMOS HERNÁNDEZ**

**Director de Seminario : M.B.A. Alfonso Aguilar Alvarez de Alva**

México, D.F.

1985



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.

## I N D I C E .

Prólogo .....	1
Introducción .....	3
I.       Antecedentes Generales.....	6
1.1 De la Auditoría Administrativa..	7
1.2 De la Mercadotecnia .....	9
II.       Conceptos, fines y alcance de la Auditoría - Administrativa .....	11
III.      El Enfoque Tridimensional .....	14
3.1 El Enfoque Tridimensional como herramien ta del Auditor Administrativo .....	15
3.2 El Proceso Administrativo.....	16
3.2.1 Etapas.	
3.2.2 Elementos.....	18
3.2.3 Técnicas .....	19
3.3 Las Areas Funcionales.....	21
3.4.Los Niveles Jerárquicos.....	22
IV.      Selección de Métodos para el Desarrollo de - la Auditoría Administrativa .....	24
4.1 El Procedimiento General.....	25
4.1.1 Planeación.	
4.1.2 Exámen y Evaluación.....	30
4.1.3 Interpretación de Resultados.....	37
4.1.4 Presentación.....	37
4.2 Métodos de William P. Leonard.....	44
4.2.1 Exámen.....	48
4.2.2 Evaluación.....	55
4.2.3 Presentación.....	59
4.2.4 Prosecución o Persecución.....	62
4.3 Método de José Antonio Fernández Arena	63
4.3.1 Planeación.	

4.3.2	Identificación de los Objetivos de la Empresa.....	64
4.3.3	Estructura de la Organización....	65
4.3.4	Determinación de las Areas a Investigar.....	69
4.3.5	Recolección de Datos.....	73
4.3.6	Apreciación de la Empresa.....	74
4.3.7	Presentación de Informe con ejemplos de los cuestionarios.....	75
4.4	Método del Diagnóstico por Funciones....	81
4.4.1	Localización de funciones.....	81
4.4.2	Recopilación de Información.....	88
4.4.3	Análisis Factorial.....	89
4.4.4	Análisis Causal.....	90
4.4.5	Matriz de Limitaciones y Causas..	91
4.4.6	Red de Limitaciones y Causas.....	96
4.4.7	Fijación de Metas. ....	100
4.4.8	Planeación de Acciones.....	100
V.	Conceptos, Fines. y Alcance de la Mercadotecnia.	103
VI.	Etapas y Actividades de la Mercadotecnia.....	107
6.1	Elección del Producto o Servicio. ....	108
6.1.1	Determinación de las necesidades del consumidor.	
6.1.2	Investigación de Mercado.....	109
6.2	Fijación del precio de venta del producto - o servicio. ....	114
6.3	Características y cualidades del producto o servicio.....	123
6.3.1	Marca.	
6.3.2	Presentación. ....	124
6.3.2.1	Tamaño	
6.3.2.2	Envase	
6.3.2.3	Empaque	
6.3.2.4	Etiqueta.	
6.4	Política de precios.....	128
6.4.1	Precios fijos:	
6.4.2	Precios variables.	
6.5	Almacenamiento del producto.....	129

6.6	Garantías y Servicios.....	133
6.7	Ventas.....	134
6.8	Canales de Distribución.....	137
6.9	Transportación.....	138
6.10	Publicidad.....	139
6.11	Promociones de Ventas.....	143
6.12	Relaciones Públicas.....	144

VII

Aplicación de la Auditoría Administrativa a el - Area de Mercadotecnia de una Empresa (Caso Práctico).....	146
---	-----

7.1 Antecedentes de una empresa prototipo dedicada a la venta del servicio de mantenimiento de limpieza de toda clase de inmuebles.....	147
7.2 Condiciones en que se realizará la Auditoría Administrativa en el área de Mercadotecnia.....	149
7.3 Carta de solicitud del servicio.....	150
7.4 Carta de contestación. ....	152
7.5 Marco de referencia.....	155
7.6 Carta Convenio.....	159
7.7 Programa General de Trabajo. Gráfica de - - Gantt.....	167
7.8 Metodología. ....	171
7.9 Investigación preliminar. ....	173
7.10 Investigación documental.....	195
7.11 Investigación de campo.....	203
7.12 Análisis y evaluación de la información.....	222

7.13 Informe final.....	225
7.14 Persecución.....	230
Conclusiones.....	234
Bibliografía.....	237

P R O L O G O

La inquietud por realizar una Tesis Administrativa que sea de utilidad para todo estudioso de la Administración, me condujo a decidir, explorar dos áreas naturales, del Licenciado en Administración, las cuales son la Auditoría Administrativa y la Mercadotecnia; disciplinas que considero de gran trascendencia en la consecución de la eficiencia administrativa de cualquier organización.

El presente estudio pretende mostrar al lector la aplicación de la Auditoría Administrativa a el Area de Mercadotecnia de cualquier organización. Comenzaré por mencionar en forma genérica los antecedentes de ambas disciplinas, así como los conceptos, fines y alcance de la Auditoría Administrativa, haciendo incapié en aquellas Metodologías más usuales del desarrollo de esta técnica, con el objeto de que el Auditor Administrativo pueda adaptarlas de acuerdo a las necesidades propias de la organización. Posteriormente desarrollaré las etapas y actividades que comprende una de las áreas sustantivas de la organización; el Area de Mercadotecnia, que como es conocido por el Profesional en Administración, constituye de vital importancia la eficacia y eficiencia en su operación, por lo cual

en el último capítulo de esta tesis, se relacionará el uso de la técnica de Auditoría Administrativa con la función - de Mercadotecnia, obteniendo como resultado el desarrollo de la Auditoría Administrativa de la función de Mercadotecnia de una organización dedicada a la prestación del servicio profesional de mantenimiento de limpieza.

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

El cambio constante al cual se enfrenta toda organiza---  
ción hace necesario que su administración sea cada vez -  
revestida de mayor complejidad, para que de esa manera,-  
sea posible el logro de sus fines; sin perder de vista -  
que dichos fines deberán ser alcanzados de la mejor manera  
ra posible, razón por la cual el Licenciado en Adminis--  
tración, debe mantenerse actualizado en el conocimiento-  
científico de su profesión, ya que será él, la persona -  
indicada, por contar con los conocimientos y experiencia  
necesarios, para realizar con la mayor eficacia posible-  
los fines organizacionales.

Dada la importancia de la actuación del Licenciado en --  
Administración en el ejercicio de su profesión, es nece-  
sario que domine el empleo de las "herramientas adminis-  
trativas" para el adecuado desempeño de sus funciones. -  
Sin duda alguna, deberá conocer el funcionamiento y uti-  
lidad de una técnica de control que le será de valiosa -  
ayuda para realizar la evaluación de la eficiencia en la  
administración de toda organización; dicha herramienta -  
será la Auditoría Administrativa, porque gracias a su --  
utilización, se puede lograr la perfecta coordinación de  
los recursos de la organización (humanos, materiales y -

técnicos).

Dentro de la Administración Organizacional, el Control - constituye el elemento que permite comprobar que los planes fijados por la organización se estén cumpliendo; o - bien, determinar las medidas correctivas necesarias para que se cumplan, en el caso de que no se estén logrando - los resultados esperados por la Dirección. Por lo antes mencionado puedo afirmar que la Auditoría Administrativa puede ser tanto preventiva como correctiva, y no debe ser utilizada únicamente cuando se han presentado problemas - en la organización; si no que de preferencia debe ser -- proactiva, es decir, prevenir los problemas que deberá afrontar la organización en el caso de no encausar adecuadamente su Administración.

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

## I. ANTECEDENTES.

La Administración debe ser concebida como una ciencia y un arte, ciencia aplicada naturalmente, porque se sirve de ciencias básicas tanto exactas como inexactas, y arte, dado que todo el saber que el administrador demuestre al aplicar sus conocimientos administrativos, llevarán fatalmente el sello de su personalidad.

La ciencia administrativa comprende entre sus áreas de estudio y aplicación a la Auditoría Administrativa y a la Mercadotecnia, por tal razón, a continuación hablaré, en términos generales, de los antecedentes de ambas disciplinas.

### 1.1 De la Auditoría Administrativa.

Dentro de la Administración de cualquier organización, es necesario considerar al control como elemento del Proceso Administrativo; es imprescindible que se revise la ejecución administrativa empresarial para poder controlar, por lo que desde el año de 1925 el padre de la Administración Henry Fayol - afirmó lo siguiente: "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el -- mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos". Desde entonces se contempló a la Auditoría Administrativa como imprescindible para - poder evaluar a la empresa, no sólo desde el punto de vista financiero, sino del de todos sus aspectos; afirmación que realizó James McKinsey entre los años de 1935 a 1940.

De lo anterior se puede comprobar que la Auditoría Administrativa ha tenido sus comienzos desde el surgimiento de la propia Administración, por conside--rarse de suma importancia en la consecución de los fines de cualquier organización ya que es una técni

ca de Control Administrativo. Cabe mencionar que el Padre de la Auditoría Administrativa es el Sr. - - William P. Leonard, ya que fue el primero en desarrollar una Metodología para su realización; posteriormente otros autores han contribuido a enriquecer esa disciplina que día a día va adquiriendo mayor auge en las empresas mexicanas.

## 1.2 De la Mercadotecnia.

Desde la época más antigua, el ser humano se vió en la necesidad de realizar intercambios de tipo comercial, ya que a través de la aparición del trueque, se marcó el punto de partida para que la actividad comercial floreciera. Posteriormente surge la moneda como medio de transacción económico y financiero, la cual permitirá obtener dinero a cambio de la venta de un bien; de esta forma las ventas se ven incrementadas, sobre todo a través del aumento en la producción registrado a partir de la Revolución Industrial con lo que fué necesario mejorar las técnicas de ventas.

Dichas técnicas de ventas se fueron haciendo cada vez más complejas, y es cuando en los años cincuenta de este siglo se da comienzo en los Estados Unidos de Norteamérica, al empleo de "Marketing", cuya traducción al español fue realizada en 1959 por las Asociaciones de Ejecutivos de Ventas de Latinoamérica. Desde entonces esta disciplina a cobrado mayor auge y desarrollo, puesto que actualmente existen estudios universitarios enfocados directamente a su estudio.

CAPITULO II

CONCEPTOS, FINES Y ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa es "un exámen completo y - - constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios - de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y ma teriales." William P. Leonard.

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, me tódica y completa, de la satisfacción de los objetivos - institucionales, con base a los niveles jerárquicos de - la empresa, en cuanto a su estructura, y la participa--- ción individual de los integrantes de la institución." - José Antonio Fernández Arenas.

La Auditoría Administrativa concebida como una investiga ción industrial es "el análisis de potencialidad de la - productividad". Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky. Este enfoque trata de incrementar la eficiencia de opera--- ción de cualquier empresa.

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando." -- Roberto Macías Pineda.

La Auditoría Administrativa tiene como objetivo princi--- pal: "Proporcionar un panorama administrativo general --

del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran; por tanto, señalando -- también aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección del organismo." - - -

Joaquín Rodríguez Valencia.

Para mí la Auditoría Administrativa es la técnica de control que permite la evaluación de la eficiencia administrativa de una organización.

La Auditoría Administrativa persigue como fines los siguientes:

- 1.- Determinar cuáles son las debilidades, deficiencias y aciertos de la organización.
- 2.- Comparar la situación de la organización frente a -- otras similares.
- 3.- Encontrar las soluciones a los problemas presentados, y detectar aquellas áreas en las cuales se puedan introducir mejoras y realizarlas.

El alcance de la Auditoría Administrativa es muy extenso, ya que es aplicable a todo tipo de organismo en su totalidad o bien, a alguna parte del mismo. Pero la Audito--

ría Administrativa puede aplicarse a un organismo religioso, educativo, de asistencia médica, no lucrativo o a cualquier otro organismo; puesto que a todos ellos se les evaluará sus funciones, estructura, eficiencia, políticas, métodos, sistemas y efectividad en el desarrollo de la actividad que desempeñen.

CAPITULO III

EL ENFOQUE TRIDIMENSIONAL

3.1 El enfoque tridimensional como herramienta del Auditor Administrativo.

El Auditor Administrativo cuenta con instrumentos valiosos que le permitirán llevar a cabo la verificación de la gestión administrativa de un organismo. Al realizar una confrontación de lo ideal con lo real, se obtiene el Diagnóstico de la Organización que les servirá de base a los Directivos para determinar cómo desean que se encuentre su organización.

Bien, pues para lograr lo anterior, es necesario valerse del uso del proceso administrativo, según sus elementos y etapas, combinados con los diferentes niveles jerárquicos de la Administración y con las funciones propias de una Empresa, es a lo que se le denomina enfoque tridimensional y que a continuación veremos.

### 3.2 El Proceso Administrativo.

Existen diferentes criterios acerca de los componentes del Proceso Administrativo, a continuación desarrollaré uno de los más aceptados, que viene a ser el Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce.

#### 3.2.1 Etapas.

ETAPAS		PRINCIPIOS
Previsión		Previsibilidad Objetividad Medición
Planeación		Precisión Unidad Flexibilidad
Organización		Especialización Unidad de Mando Equilibrio Autoridad - Responsabilidad. Equilibrio Dirección - Control.
Integración	Personas	Introducción Adecuada Previsión de Elementos- Admvs. Adecuación Hombre-Función.
	Cosas	Carácter Administrativo Instalación y Mantenimiento Abastecimiento Oportuno Delegación - Control
Dirección		Impersonalidad de Mando Vía Jerárquica. Coordinación de Intereses Aprovechamiento de Conflictos



Organización  
Integración  
Dirección y Ejecución  
Control

José Antonio Fernández Arenas. Planeación  
Implementación  
Control

### 3.2.2 Elementos.

A continuación enunciaré los elementos del --  
Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce:

<u>Etapas</u>	<u>Elementos</u>
Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
Planeación	Políticas Procedimientos Programas (Pronósticos y Presupues tos).
Organización	Jerarquías Funciones Obligaciones
Integración	Reclutamiento Selección Inducción Desarrollo
Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
Control	Su Establecimiento. Su Operación Su Interpretación

### 3.2.3 Técnicas.

#### - Técnicas de Previsión

- . Observación
- . Encuesta
- . Entrevista
- . Investigación de Mercados
- . Cuestionarios
- . Investigación de Operaciones: Teoría de las Probabilidades, Teoría del Muestreo, Programación Lineal, Teoría de Colas, Simulación etc.

#### \* Técnicas de Planeación.

- . Diagramas: de Distribución del Trabajo, - de flujo de procesos, del lugar del trabajo, Multicolumnar del Flujo de Proceso, de Distribución de formas, de tiempo - - hombre-máquina, comparativos, pictórico, etc.
- . Redes: Ruta crítica, Pert.
- . Gráficas: proceso, línea, superficie, barra, mapa, círculo dividido de Gantt, -- etc.
- . Punto de equilibrio.
- . Presupuestos

#### - Técnicas de Organización.

- . Organogramas: estructural, funcional o - de posición.
- . Manuales: de Organización, Políticas, -- Procedimientos, Operación, etc.
- . Análisis de puestos.

#### - Técnicas de Integración.

- . Valuación de Puestos.

- . Sistema de Compras
- . Sistema de Mantenimiento
- . Mínimos y Máximos

- Técnicas de Dirección

- . Sistema de Comunicaciones
- . Sistema de Supervisión
- . Calificación de Méritos

- Técnicas de Control

- . Gráficas
- . Redes
- . Diagramas
- . Auditoría Administrativa

### 3.3 Areas Funcionales.

Las áreas funcionales en que puede dividirse una --  
empresa quedan clasificadas de la siguiente manera:

- De apoyo Global. Comprende a la Unidad de Organización y Métodos, Contraloría, Auditoría, Programación, Presupuesto, Financiamiento, Evaluación y Control.
- De Apoyo Administrativo. Area de Servicios Generales, Mantenimiento, Area de Administración de Personal, es decir, todas aquellas áreas que dan -- apoyo administrativo a la Empresa.
- De carácter Sustantivo. Las que cumplen con su -- función de alcanzar los objetivos empresariales, -- entre éstas se encuentran: Planeación, Producción, Mercadotecnia, etc.

### 3.4 Niveles Jerárquicos.

En un organismo privado los niveles más aceptados -  
para la Auditoría Administrativa son:

- a) Representante de los propietarios
- b) Gerencia o Dirección General
- c) Gerencia Departamental
- d) Niveles de Supervisión

En un organismo público los niveles más aceptados -  
para la Auditoría Administrativa son:

- a) Secretarías
- b) Subsecretarías
- c) Directores de Area
- d) Subdirectores de Area
- e) Jefes de Departamento
- f) Subjefes de Departamento
- g) Jefes de Oficina
- h) Jefes de mesa
- i) Jefes de sección, etc.

CAPITULO IV

SELECCION DE METODOS PARA EL DESARROLLO

DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El Auditor Administrativo debe diseñar su propio modelo o procedimiento, a fin de aplicarlo en la organización que va a auditar, y que lógicamente deberá estar apegado a las necesidades de dicha organización. Para que él pueda diseñarlo adecuadamente, es necesario que tome como antecedentes, algunos de los modelos más usados y aceptados en el campo de la Auditoría Administrativa y que a continuación serán mencionados; así como también deberá ubicar a la organización que está auditando, dentro del contexto económico y social en que se encuentra, es decir, debe "dimensionar" con el fin de que dicha auditoría obtenga el alcance y los resultados esperados.

#### 4.1 El Procedimiento General.

El Procedimiento General fue dado a conocer por el C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano y constituye una recopilación de otros modelos; a continuación se resumirán las etapas en que se divide este modelo:

##### 4.1.1 Planeación.

La Planeación de la Auditoría Administrativa comenzará con la elaboración del Programa -- que ha de seguirse durante su desarrollo, el cual contendrá desde la fijación del curso de acción que ha seguirse, hasta la determinación de los principios que sirven para -- orientar y marcar la secuencia de las operaciones necesarias para efectuar la Auditoría Administrativa. Las actividades indispensables de investigación para la Planeación de la A.A. son las siguientes:

##### 1. Investigación Preliminar.

Es necesario que se lleve a cabo un acercamiento entre el Auditor Administrativo y la empresa a la cual va a auditar, con

el objeto de que se dé una idea general-  
del funcionamiento que tiene la empresa,  
así como de compenetrarse con los recur-  
sos disponibles en ella. Por lo anterior  
debe diseñar un pequeño cuestionario con  
el fin de conocer aspectos vislumbrantes  
de la empresa, y así poder distinguir se-  
mejanzas y diferencias con otras anterior-  
mente auditadas. Esta investigación tam-  
bién incluye la observación directa tan-  
to de hechos como de registros.

## 2. Entrevistas Previas.

Con el fin de obtener mayor información-  
relacionada con la empresa, es convenien-  
te entrevistar algunas personas que es-  
tén relacionadas directamente con ella,-  
tal es el caso de trabajadores, clientes,  
consumidores, etc.

## 3. Definición del Area a Investigar.

Es necesario delimitar cuál será la mate-  
ria objeto de nuestro estudio. Puede ser  
toda la empresa, la revisión de una - --

función específica, un departamento, sistema, procedimiento, actividad, etc.

Cuando las revisiones comprenden 2 o más áreas es conveniente examinar, además --- aquellas funciones que tengan una rela--- ción directa con esas áreas. Lo ideal es hacer una revisión de toda la empresa con el objeto de atacar los problemas desde - su origen y tener una visión más genérica de la problemática auditada.

Existen diferentes criterios para la deter-minación de las áreas:

- a) Manuel D. Azaola recomienda tomar como base para la Auditoría el Proceso Admi-nistrativo.
- b) Alfonso Mejía Fernández dice "la revi-sión se hace en base a las funciones - de la empresa". O se basa en los nive-les jerárquicos.
- c) Eugenio Sisto Velazco "Combinaciones - de cualquiera de los enunciados ante--

riormente".

De lo anteriormente citado, Alvarez - - Anguiano opina que los criterios mencionados sólo difieren en la forma pero no en el fondo, y que cualquiera de ellos - puede ser aceptado siempre que se apegue a las necesidades de la empresa.

#### 4. Determinación de los Detalles a Estudiar.

Una vez definida el área a investigar, - debe determinarse que aspectos o detalles de ella serán necesarios estudiar - con el fin de que nos revele la situación en que se encuentre esa área.

Con base en las actividades citadas, se procederá a la planeación e integración de los recursos necesarios:

- a) Determinación del tiempo disponible - para la Auditoría empleando los conocimientos de las técnicas administrativas, el Auditor elaborará una ruta crítica y un cronograma para determi-

nar el tiempo que le llevará la investigación, que dependerá de la extensión y profundidad de la misma.

- b) Selección del Personal necesario para efectuarla.

Dada la complejidad de la Auditoría - Administrativa, resulta casi imposible que un solo profesional la pueda efectuar, por lo que deberá formarse un grupo de profesionales y especialistas de cada área a investigar.

Pero deberán ser coordinados por una persona con grandes conocimientos - administrativos, razón por la cual el Lic. en Administración es la personalidad ónea para esta labor de Jefe.

- c) Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación.

En este punto es necesario considerar la importancia que tiene el que, el Auditor Administrativo, sea un excelente conocedor de todas las técnicas

administrativas, puesto que deberá so  
licitar, aquellos documentos de la --  
empresa, que le revelen la informa---  
ción suficiente para ser analizada e-  
interpretada, no solicitará más de la  
necesaria con el fin de no saturarse-  
de documentos que en un momento dado-  
ni siquiera los llegue a leer.

Asimismo formulará los documentos o -  
papeles de trabajo que le permitan re  
copilar la información que vayan obte  
niendo durante la auditoría, en estos  
documentos elaborados, le será de ---  
gran auxilio el saber "manejar" las -  
técnicas administrativas que conozca.

#### 4.1.2 Exámen y Evaluación.

En la etapa de exámen de la Auditoría Admi--  
nistrativa, el primer paso a seguir es la --  
"obtención de información". La cual se reali-  
zará mediante cuestionarios, entrevistas y -  
observación.

"Los cuestionarios constituyen un mecanismo-

para obtener respuesta a ciertas preguntas - por medio del uso de una forma escrita que - el encargado llene o redacte por sí mismo".- Al ser formulado deberá considerarse las siguientes reglas:

1. Unidad: Se deberá formular un cuestionario diferente para cada asunto en concreto de las áreas a investigar.
2. Secuencia: Se refiere al orden adecuado de cada pregunta del cuestionario. Ir de las más fáciles a las más difíciles.
3. Claridad: Se refiere a la redacción, preguntas comprensibles, las ideas vagas deberán ser eliminadas al igual que las palabras ambiguas o estereotipadas.

Las entrevistas posibles serán:

- a) Entrevistas preliminares: Son las que se aplican en la investigación preliminar.
- b) Entrevistas para Sondeos Rápidos: Se utilizan cuando se desea captar una si

tuación específica en poco tiempo. Se usan en la etapa de interpretación.

c) Entrevistas de Posición: Son las que sirven para ubicar a los entrevistados según sus categorías dentro de la empresa.

d) Entrevistas de comprobación de hipótesis: Consiste en interrogar detalladamente a especialistas y técnicos para comprobar experiencias similares a los problemas que deseamos corroborar.

Existen reglas generales que se deben tomar en cuenta en las entrevistas, y son las siguientes:

1. Deberá iniciarse explicando al interrogado el fin que perseguimos y los beneficios que deseamos obtener.
2. Se creará un ambiente de confianza entre auditor e interrogado.
3. Se permitirá al interrogado expresar sus ideas sin ninguna presión de parte del --

entrevistador.

4. Se formularán preguntas concretas e individuales.
5. Se anotarán inmediatamente todas las respuestas obtenidas.
6. Se eliminarán, en lo posible, las interrupciones.
7. Se evitará contradecir al interrogado, -- aunque nos conste la falsedad de los datos proporcionados.
8. Se observarán todos los detalles secundarios como actitud del entrevistado.

Para analizar la información obtenida se deberá evaluar los siguientes aspectos:

- a) Medio Ambiente.
- b) Fines y Políticas.
- c) Bondad de los Fines y las Políticas.
- d) Adecuado de la Estructura Orgánica.
- e) Cumplimiento de los procedimientos.
- f) Eficiencia del Personal.

- g) Lo adecuado de los recursos materiales.
- h) Grado en que se logró la misión del organismo.
- i) Coordinación entre las funciones del organismo.

La evaluación de la eficiencia comprende las cuatro etapas siguientes:

1. Ponderación de Funciones.- Consiste en la asignación que se hace a cada una de las funciones, de un valor que técnicamente se conoce como "peso", a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa. La ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas. Por lo anterior, se entiende como peso la importancia que una función tiene, en relación con las demás de la empresa, expresada en porcentaje.
2. Determinación de Factores a Evaluar.- Al evaluar cada una de las funciones debemos considerar a los diferentes factores que-

la componen, para determinar cuáles son, -  
 habrá que tomar en cuenta la naturaleza, -  
 importancia y condiciones de cada empresa,  
 el C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano, -  
 nos hace mención a la siguiente clasifica  
ción, la cual considera, puede aplicarse-  
 como modelo a cualquier empresa:

1. Adecuación de Objetivos y Políticas.
  2. Grado de Cumplimiento de Objetivos y -  
 Políticas. \*
  3. Adecuación de la Estructura Orgánica.
  4. Grado de cumplimiento con la Estructu-  
 ra Orgánica.
  5. Adecuación de Estándares de Operación.
  6. Grado de cumplimiento con los Estánda-  
 res de Operación.
  7. Eficiencia del personal.
  8. Adecuación de recursos materiales y fi  
nancieros.
3. Asignación de puntos a los Factores a Eva  
luar.- El peso sirve para determinar la -  
 eficiencia de cada función, pero con el -  
 objeto de evaluar a los factores, será ne  
cesario el empleo de puntos. "Un punto es  
 una unidad sin valor absoluto y arbitra--  
 rio elegida que sirve para medir con ma--  
 yor precisión la importancia relativa de-  
 los factores a evaluar dentro de cada una

de las funciones de la empresa."

4. Determinación de Grados.- Debemos considerar que los factores a Evaluar presentan no sólo aspectos cuantitativos, si no que también implican aspectos cualitativos y- que estos aspectos deben representarse numéricamente a través de una escala de va- lores, por tal razón, se le denomina gra- do a cada uno de los números convenciona- les representativos de una escala de valo- res.

Una vez realizados los 4 pasos anteriores, la calificación o evaluación consistirá - en multiplicar el número de puntos de ca- da factor por el valor del "grado" en que quede comprendido, según grado de eficien- cia determinada en base a las técnicas de investigación usadas.

En el capítulo VII de esta tesis se ejem- plifica con mayor claridad el empleo de - este método de evaluación, que es el que- se aplicará en el caso práctico.

#### 4.1.3 Interpretación de Resultados.

El C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano considera a esta etapa del procedimiento como la más trascendental y de mayor importancia, la cual comprenderá los siguientes aspectos:

- a) Investigación de la causa de las deficiencias.
- b) Buscar soluciones al problema.
- c) Discusión de posibles mejoras.

Este último punto lo logrará a través del uso de la técnica de la entrevista tanto de comprobación de hipótesis, como con las de posición.

#### 4.1.4 Presentación.

La etapa de presentación se enfoca a la elaboración y presentación del Informe que representa para el Auditor la conclusión de su trabajo, y para el cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica.

La utilidad del Informe dependerá del cumplimiento de los siguientes aspectos fundamentales:

**a) Redacción Adecuada:**

El informe de auditoría debe ser redactado de tal manera que en el se plasme la realidad de su labor desempeñada, y además deberá estar perfectamente redactado, razón por la cual debe ser claro, correcto, conciso y cortés. La claridad se refiere al hecho de que cualquier aseveración, pueda ser comprendida y que no llegue a ser mal interpretada, hay que escribir palabras entendibles para todas las personas interesadas en este documento, por lo que se debe eliminar el uso de tecnicismos y el empleo de ideas vagas y confusas; la corrección se refiere tanto al tema, como a la forma de ser tratado, las descripciones del informe deben coincidir con los hechos observados, la construcción de las oraciones debe apegarse a las reglas gramaticales, y las palabras serán empleadas en su sentido preciso; la concisión no debe ser confundida con la brevedad, porque implica que una idea sea

expresada con el menor número de palabras posibles, pero debe quedar completa, debe contener los asuntos relevantes, omitiendo los de poca importancia; y por último, la cortesía implica tacto al expresar todo aquello que pueda ofender, las críticas deben ser expuestas con especial cuidado, se deben evitar palabras ofensivas y en su lugar hay que utilizar expresiones constructivas que indiquen lo que se debe hacer, en vez de lo que no se debe hacer o está mal.

b) Oportunidad en la presentación:

Debe hacerse llegar a la administración de la empresa con oportunidad para que rápidamente pueda formular sus planes, ejercer las acciones correctivas pertinentes y tomar las decisiones acertadamente; de lo contrario, si fuese presentado fuera de tiempo, resultaría inútil todo el trabajo realizado.

c) Adecuada selección del material tratado:

Se deberá seleccionar adecuadamente todo el material para que sea contenido en el Informe, no debemos perder de vista que no requieren tanta atención los aspectos positivos encontrados en la evaluación, como los negativos o que están fuera de lo normal, por ese motivo el Informe contendrá lo más significativo y no deberá caerse en la elaboración de una narración pormenorizada de todas las operaciones de la empresa estudiada.

Bien, ahora procederemos a indicar los elementos que deberá contener el formato del Informe de Auditoría:

1. Alcance de la Auditoría:

Contendrá en 1er. lugar la indicación de la profundidad de las investigaciones y de las áreas que se han examinado y evaluado. Además es indispensable hacer una descripción breve del trabajo desarrollado por los técnicos y/o especialistas, y deberán mencionarse las limitaciones en-

contradas durante su desarrollo.

2. Apreciación Crítica de los aspectos fundamentales:

Con el fin de interesar a los lectores, - el informe contendrá en este punto, los - aspectos relevantes que hayan sido encontrados, tal es el caso de que si se han - encontrado condiciones perjudiciales o -- tendencias desfavorables, aquí deben incluirse; estos aspectos deben mencionarse de acuerdo con su jerarquía, es decir, de pendiendo de la gravedad de ellos, se incluirán los más desfavorables primeramente, y así en lo sucesivo.

3. Evaluación de la empresa:

Aquí se incluirán las otras funciones, -- operaciones, procedimientos, etc. que no hayan sido tan relevantes y ya mencionados, se presentarán los grados de eficiencia de cada uno de ellos, y también son - importantes para que los directivos de la empresa los conozcan.

4. Recomendaciones tendientes a la eliminación de errores y al mejoramiento de los aspectos que se consideran pertinentes:

El auditor, no sólo encontrará errores en la empresa auditada, sino que deberá hacer sugerencias tendientes a eliminar los -- errores o al mejoramiento de la empresa.-- Para cada recomendación el auditor no podrá perder de vista los recursos con que cuenta la empresa, para ponerlos en práctica, y además propondrá alternativos de acción para cada recomendación.

5. Anexos:

En este punto se incluirán los papeles de trabajo que sirvan para confirmar aseveraciones formuladas en el cuerpo del informe, tales como gráficas, diagramas, estados comparativos, etc.

Una vez que está elaborado el informe, deberá convencerse a los directivos de la empresa, a través de pruebas suficientemente sólidas, de la importancia de este documento pa-

ra que realicen las mejores contenidas en él; en algunos casos, el auditor será encomendado a realizarlas y lo hará interviniendo en el diseño e implantación de métodos, sistemas y procedimientos.

El auditor controlará las recomendaciones efectuadas en el informe de la siguiente manera:

1. Ver que las acciones correctivas propuestas se lleven a cabo finalmente y observar los resultados obtenidos con su aplicación.
2. Hacer ver a los directivos que muchas de las sugerencias requieren de bastante tiempo para lograr los resultados esperados.
3. Convencer a los directivos de la empresa de que la Auditoría Administrativa es un instrumento que da a la empresa una mayor capacidad para alcanzar sus metas fijadas.

#### 4.2 Método de William P. Leonard.

El padre de la Auditoría Administrativa el Sr. - - William P. Leonard, considera que en la administración de cualquier organización, existen 3 elementos básicos que hay que considerar, éstos son: el mando, la coordinación y el control. Y dentro del Control, es necesario, considerar a la evaluación como elemento indispensable para que el administrador -- proactivo pueda tomar las decisiones más acertadas, las cuales lo llevarán a la consecución de sus objetivos deseados.

Es necesario emprender la revisión y evaluación de la empresa con el objeto de poder determinar los -- desperdicios y deficiencias que presenta, los mejores métodos, sus mejores formas de control, operaciones más eficaces y el mejor uso de los recursos-- físicos y humanos.

William P. Leonard destaca la importancia que tiene la Auditoría Administrativa en cualquier organización, la cual se deberá llevar a cabo con el personal idóneo para su eficaz realización; comenzará -- con un análisis preliminar con el objeto de obtener

datos básicos o panorama genérico de las necesidades y situación en que se encuentra la empresa, ésto lo hará mediante entrevistas con los jefes de área responsables de las funciones más importantes de la empresa. Para que el Auditor pueda comenzar su tarea deberá conocer las técnicas de recopilación y registro de información que comprende la organización y registro de datos de la manera más éficaz posible.

En el proceso de reunir y registrar informes, tiene lugar una cierta cantidad de comprobación y evaluación. El auditor acomoda su programa a las características de la función, departamento, división o empresa sometida a auditoría. Esto requiere de un buen criterio personal en lo que se refiere a la elaboración de programas y a la apropiada selección de instrumentos y técnicas, que varían mucho, dependiendo de la clase de estudio. La preferencia de una o varias técnicas por encima de otras, tendrá lugar después de haber ponderado bien los beneficios que se derivan de la utilización de las mismas. Las técnicas a que se hace mención se refiere a las citadas en el punto corres-

pondiente al enfoque tridimensional.

El autor recomienda la elaboración de listas de - - comprobación, las cuales le serán de utilidad en la preparación de la evaluación de la empresa, ya que sirven de guía para buscar respuestas a varias interogantes, constituye un buen método para un plan - de acción y es algo que puede seguirse al pie de la letra o modificarse en el transcurso de la audito--ría.

Leonard presenta un ejemplo de programa de Audito--ría Administrativa, el cual contiene los siguientes aspectos:

1.- Planes y objetivos.

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización.

a) Estudiar la estructura de la organización - en el área que se valora.

b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que la hay).

c) Asegurarse de si se concede o no una plena-estimación a los principios de una buena -- organización, funcionamiento y departamenta-  
ción.

3.- Políticas y prácticas.

Hacer un estudio para ver qué acción -en el ca-  
so de requerirse- debe ser emprendida para me-  
jorar la eficacia de políticas y prácticas.

4.- Reglamentos.

Determinar si la compañía se preocupa de cum-  
plir con los reglamentos locales, estatales y -  
federales.

5.- Sistemas y Procedimientos.

Estudiar los sistemas y procedimientos para --  
ver si presentan deficiencias o irregularida-  
des en sus elementos sujetos a examen e idear-  
métodos para lograr mejoras.

6.- Controles.

Determinar si los métodos de control son ade-  
cuados y eficaces.

7.- Operaciones.

gen una constante vigilancia, análisis y -  
evaluación.

La Auditoría Administrativa deberá enfocarse de acuerdo a las necesidades que presente la empresa, es decir, puede constar de la revisión de una o más funciones específicas, un departamento o grupo de departamento, división o grupo de divisiones o -- bien, revisión de toda la empresa.

Los detalles a estudiar en la empresa serán:

a) Planes y Objetivos.

Es necesario revisar los planes de la empresa, porque puede suceder que los planes estén mal trazados y que estén impidiendo que se alcancen los objetivos fijados; o bien los planes pueden ser los acertados pero la organización falla en cuanto a alcanzar sus objetivos, debido a un cambio radical en su campo de actividades; para determinar lo anterior, será necesario ver el problema y hacer un sincero esfuerzo para-

gen una constante vigilancia, análisis y -  
evaluación.

La Auditoría Administrativa deberá enfocarse de acuerdo a las necesidades que presente la empresa, es decir, puede constar de la revisión de una o más funciones específicas, un departamento o grupo de departamentos, división o grupo de divisiones o -- bien, revisión de toda la empresa.

Los detalles a estudiar en la empresa serán:

a) Planes y Objetivos.

Es necesario revisar los planes de la empresa, porque puede suceder que los planes estén mal trazados y que estén impidiendo que se alcancen los objetivos fijados; o bien los planes pueden ser los acertados pero la organización falla en cuanto a alcanzar sus objetivos, debido a un cambio radical en su campo de actividades; para determinar lo anterior, será necesario ver el problema y hacer un sincero esfuerzo para-

hallarle solución. No hay que perder de vista que una empresa bien organizada, - está planeada mediante objetivos y planificación. Otra deficiencia que suele presentarse, es que en ocasiones la Dirección no informa del cambio que sufren dichos planes y objetivos de la organización a todos los afectados. Es de vital importancia que el Auditor antes de valorar la eficiencia de una operación, entienda los planes generales y los objetivos de la empresa.

b) Estructura de la Organización.

Ninguna empresa puede funcionar con plena eficacia, si no cuenta con un buen plan de organización. Para determinar cual será la estructura orgánica adecuada de la empresa, deberá analizarse el servicio o producto a vender, la aceptación del cliente, canales de distribución, fábricas y equipo, personal, administración, así como también estudio de los manuales de organización con el fin

de encontrar la relación entre las funciones y el flujo de autoridad y responsabilidad. Las funciones de línea y asesoría necesitan ser determinados y adecuadamente coordinados. El auditor deberá preocuparse porque las responsabilidades, autoridad y relaciones básicas se encuentren bien definidas. Al estudiar la gráfica de organización de la empresa debe cerciorarse de si refleja o no la situación verdadera, actual, de las funciones orgánicas; necesita analizar cada uno de los elementos que la componen y en ocasiones tendrá que preparar y proponer una nueva gráfica estructural de la organización que se apegue a las necesidades de la empresa.

c) Políticas, Sistemas y Procedimientos.

Las políticas, sistemas y procedimientos delimitan las intenciones de la Dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa -- pueda seguir un curso planeado para al-

canzar sus objetivos. En ocasiones existen prácticas ejecutadas por los niveles inferiores que no son conocidas por la alta dirección y que serán necesarias revisarse. Las políticas, sistemas y procedimientos deberán definirse claramente, así como también deberán difundirse por escrito y llevarse al cabo. El Auditor corroborará que estos elementos sean positivos, claros y fácilmente comprensibles, así como evaluará los diferentes factores que involucra, cada uno de ellos, a fin de que en el caso de encontrar defectos e irregularidades, señale los posibles remedios.

d) Métodos de Control.

Los métodos de control con que cuenta la empresa ayudarán al logro de sus objetivos, con el fin de que el Auditor determine si son los acertados, deberá examinar el desempeño, los objetivos, el plan, la organización, el procedimiento y las normas.

e) Medios de Operación.

También se necesita un constante exámen de los medios de operación, los cuales incluyen la determinación de la mano de obra con el fin de mantener una fuerza de trabajo bien balanceada mediante la clasificación del trabajo en las diferentes áreas de la empresa. Toda operación de la empresa, implica tener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones, a efecto de conseguir los mejores resultados. El mantener un buen control de las operaciones es uno de los principales problemas administrativos. En este renglón el Auditor, debe determinar si la empresa está o no operando tan aprovechadamente como debiera, su tarea consiste; en estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa, incluyendo la relación entre utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, organización, métodos, instalaciones y finanzas, de--

terminar requerimientos de personal y -- cargas de trabajo. En general deberá evaluar todas las técnicas de control con - que cuenta la empresa.

f) Recursos Materiales y Humanos.

En estos aspectos el auditor realizará - una evaluación del personal, que inclui- rá un exámen completo de las condiciones en que se realiza el trabajo moral del - trabajador; programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal, mé- todos de conservación de informes, eva-- luación del trabajo, calificación de mé- ritos y desenvolvimiento en sus activida- des.

En la evaluación de los recursos materia- les revisará las instalaciones y equipo- con el fin de que sean funcionales y - - coadyuven al logro de los objetivos em- presariales.

g) Normas de Ejecución.

Comprende la revisión de las normas ope- rativas de todos los niveles jerárquicos

que existen en la empresa.

h) **Medición de Resultados.**

El Auditor necesita conocer y aplicar mé todos de medición de resultados tanto -- cuantitativos como cualitativos que lo - auxilien a realizar un examen objetivo - de la situación de la empresa.

4.2.2. **Evaluación.**

Los factores a evaluar en una empresa son - los siguientes:

- 1.- **Panorama Económico.**
- 2.- **Adecuación de la Estructura de la empre  
sa.**
- 3.- **Cumplimiento de políticas y procedimien  
tos.**
- 4.- **Exactitud y confiabilidad de los contro  
les.**
- 5.- **Métodos adecuados de protección.**
- 6.- **Causas de variaciones.**
- 7.- **Utilización adecuada de mano de obra y  
equipo.**
- 8.- **Métodos satisfactorios de operación ver**

bal.

Una vez que el Auditor Administrativo ha --  
realizado su exámen y evaluado los factores  
antes mencionados, deberá realizar un análi  
sis científico de los aspectos revisados, -  
este análisis debe ser completo y detallado  
para determinar si el sistema de control --  
interno está o no respondiendo a las necesi  
dades de la empresa, posteriormente, inter-  
pretará los resultados presentados. En el -  
análisis se hará una división por elementos  
estos se interpretarán y de ello se hará --  
una síntesis, o sea una combinación de los-  
diferentes elementos.

Lo medular del método de William P. Leonard  
lo centra en su análisis Científico que in-  
cluye los siguientes pasos:

1.- Estudio de los elementos.

Comprende un estudio completo y veraz -  
de los elementos y componentes de todo-  
lo que va a evaluar.

2.- Diagnóstico Detallado.

El auditor realiza un diagnóstico de --

los factores a evaluar a efecto de determinar que es satisfactorio o insatisfactorio, de acuerdo con prácticas correctas, principios básicos, etc. O sea "el diagnóstico permite saber la historia del paciente y el medio en que vive".

3.- Determinación del propósito y Relación.

Del diagnóstico se deriva la finalidad y relación que tienen cada uno de los métodos y procedimientos de la organización, es decir, se buscará encontrar los fines que persiguen cada uno de ellos y las relaciones que tienen con otros métodos, procedimientos y sistemas.

4.- Investigación de las deficiencias.

En este paso el auditor logrará realizar lo medular del análisis científico que consiste en buscar y descubrir las deficiencias presentes y en potencia que tiene la empresa.

5.- Balance analítico.

Consiste en que la importancia y valor de un elemento o unidad es comparado --

con otro.

6.- Comprobación de la eficacia.

Para comprobar la eficacia de un determinado factor de la empresa es necesario efectuar pruebas de cada factor para su evaluación.

7.- Búsqueda de Problemas.

Consiste en llevar al cabo la función principal del auditor que se basa en localizar problemas que presenta la empresa.

8.- Precisar soluciones.

Contempla el hecho de arribar a soluciones que conlleven a resolver los problemas encontrados.

9.- Determinación de Alternativas.

Al dar recomendaciones o soluciones al problema encontrado deberá darse diferentes cursos alternativos, a fin de elegir el más apropiado y apegado a las disponibilidades de la empresa.

10.- Definición de Métodos para mejorar la Operación.

Es la meta final del auditor, consiste

en idear nuevas formas de hacer mejor -  
las cosas.

#### 4.2.3 Presentación.

La presentación involucra la preparación -- cuidadosa del Informe de Auditoría, éste lo irá preparando a medida que realice su trabajo, con lo cual irá formulando un borrador.

El informe deberá expresar la finalidad y - alcance del estudio de auditoría, las limitaciones que se tuvieron a los problemas -- con que se tropezó y los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones. William P. Leonard presenta el siguiente ejemplo típico de Formato de Informe de Auditoría - - Administrativa:

Contenido:

- I. Finalidad y Alcance.
- II. Puntos sobresalientes.
- III. Aspectos comentados con la supervisión.
- IV. Prácticas corrientes (detalle).
- V. Discusión o comentarios.

VI. Recomendaciones.

VII. Ilustraciones.

Existen diferentes tipos de Informes tales -  
como:

Informes Preliminares.- Esclarecen la finali  
dad y amplitud de la Auditoría a fin de evi-  
tar cualquier malentendido por parte de los-  
afectados.

Informes de Progreso.- Muestran lo que se ha  
venido haciendo, las situaciones excepciona-  
les descubiertas, las medidas correctivas --  
aplicadas y las recomendaciones propuestas -  
hasta la fecha. Se presentan a determinados-  
intervalos de la realización de la Auditoría.

Informes Finales.- Contienen un resumen de -  
los aspectos incluidos en los informes deta-  
llados y se les emplea como guía en la discu-  
sión de aspectos importantes con la direc---  
ción.

El auditor antes de presentar el informe fi-  
nal, deberá cambiar impresiones con los afec-  
tados, con el objeto de darles oportunidad -

de manifestar sus observaciones personales - respecto a los hallazgos obtenidos.

El auditor presentará a la Dirección toda - idea que parezca tener una mayor probabilidad de aceptación, es decir pondrá una lista de las recomendaciones con su respectiva alternativa a efecto de que si no se acepta la idea original, se pueda hacer otra proposición parecida a la misma. Una vez aceptadas, se fijará la fecha en que serán puestas enpráctica.

Al redactarse el informe, deberá atenderse-- los siguientes puntos:

- 1.- Claridad.
- 2.- Brevedad.
- 3.- Importancia relativa de los datos.

Para presentar sus resultados el Auditor convocará una junta, en donde deberá ser paciente, discreto y diplomático; expondrá los - - hechos, y algo muy importante es el hecho de que antes de finalizar la junta haga un re--sumen de lo efectuado y de lo que se convino

en hacer. Presentar una conclusión clara - que permita establecer una fórmula de acción. La tarea del auditor aún no concluye, ya que deberá preocuparse de que los supervisores conozcan, entiendan y utilicen los instrumentos y normas correctas para que -- las realizaciones de la empresa sean satisfactorias.

#### 4.2.4. Prosecución o Persecución.

La finalidad de esta etapa consiste en la - vigilancia posterior de la auditoría para - completar cualquiera de los aspectos, que - figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya -- hecho algo. La vigilancia puede significar - el análisis o inspección de una función o - actividad en un área particular o en varias, para que el auditor se asegure de que la fun - ción o actividad en cuestión opera correctamente.

#### 4.3 Método de José Antonio Fernández Arena.

##### 4.3.1. Planeación.

Para José Antonio Fernández Arena la palabra Auditor significa escuchar, oír, investigar, buscar causas y efectos etc.; pero referido a la Administración implica una evaluación de las actividades de acuerdo con los principios administrativos.

Para llevar a cabo la Auditoría Administrativa de una empresa, el autor menciona la importancia de realizar la revisión correspondiente basada en el método científico consistente en los siguientes pasos:

1. De carácter objetivo, ausente de apreciaciones personales. Con alcance universal de tal manera que exista la posibilidad de realizar una validación en cualquier momento y por cualquiera que desee investigar.
2. Medición precisa de los fenómenos, a través del uso de Sistemas y Procedimientos-

apropiados con el fin de obtener mayor -  
corteza en los registros efectuados.

3. Estudio exhaustivo, que permita eliminar-  
errores al momento de determinar conclu-  
siones y recomendaciones.

#### 4.3.2 Identificación de los Objetivos de la empre- sa.

José Antonio Fernández Arenas afirma que "la  
administración de las organizaciones debe y-  
será en esencia, un proceso que coordine los  
esfuerzos humanos con el propósito de satis-  
facer objetivos". Basándose en lo anterior, -  
el autor considera que lo fundamental en to-  
da Auditoría Administrativa, está en el - --  
hecho de poder identificar los objetivos que  
persigue la empresa auditada con el fin de -  
encaminar los esfuerzos a tal logro.

Toda empresa requiere la existencia de obje-  
tivos institucionales que son de 3 tipos:

1. Objetivos de Servicio. Sirven para satis-  
facer necesidades de consumidores o usua-

rios.

2. **Objetivos Sociales.** Satisfacen necesidades de colaboradores, gobierno y de la comunidad.

3. **Objetivos Económicos.** Para proteger intereses económicos de la empresa, sus acreedores y sus accionistas.

#### 4.3.3 Estructura de la Organización.

Cuando ya se tienen identificados los objetivos institucionales de la empresa, se requiere diseñar un mecanismo de operación, o sea, una estructura formal.

La estructuración demanda recursos de tres tipos:

1. Recursos Humanos (empleados y obreros).
2. Recursos Materiales (dinero e instalaciones)
3. Recursos Técnicos (sistemas y procedimientos)

Los anteriores recursos son la clasificación de aquéllos con los que deben contar la empresa para poder realizar sus funciones.

Al realizar la Auditoría Administrativa es - necesario revisar los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma.

Se consideran 3 niveles sujetos a revisión:

1. Dirección de la Empresa.
2. Departamentos derivados de los objetivos.

Son los que tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de los objetivos, de la empresa, tales como Finanzas, Producción, Comercialización, etc.

3. Información de los resultados obtenidos - por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente del trabajo.

Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura cubriendo los aspectos de organización e integración.

La Estructura formal cuenta con los siguientes principios:

- 1) Las empresas deben tener una organización que utilice en forma equilibrada los recursos humanos, materiales y técnicos.
- 2) La organización requiere una división funcional que permita el establecimiento de departamentos con actividades bien definidas.

Las principales funciones son:

- a) Dirección b) Operación c) Asesoramiento d) Información.
- 3) Las necesidades operativas determinan la centralización o descentralización de funciones. La magnitud de una empresa justifica el establecimiento de un departamento de planeación centralizada. Sin embargo, esa misma magnitud permite la descentralización de la operación, estableciendo fábricas en diferentes localizaciones geográficas.
- 4) Los niveles jerárquicos deben ser pocos para evitar difusión en la autoridad y --

responsabilidad. La multiplicidad de niveles permite pérdida de la efectividad y propicia el establecimiento de estructuras rígidas.

- 5) Cada departamento contará con los puestos necesarios para desarrollar su actividad.
- 6) Todos los puestos en la empresa requieren análisis y valuación. Con estos elementos será posible contar con una estructura flexible y definida.
- 7) La autoridad formal del puesto tiene de manera paralela una responsabilidad. Un Jefe departamental puede subdividir su trabajo delegando parte de su autoridad, pero en el caso de la responsabilidad sólo la puede compartir.
- 8) La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización. Deberán obtenerse buenos empleados, los fondos necesarios y los sistemas que aseguren la mejor actividad.

Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren de conocer el grado de aplicación que los individuos dan al proceso administrativo. José Antonio Fernández-Arenas propone un proceso administrativo en sólo 3 etapas:

1. Planeación. Fijar cursos alternativos de acción.
2. Implementación. Ejecutar lo planeado.
3. Control. Apreciación del resultado de la acción.

En síntesis, se puede decir que la adecuada organización e integración de los recursos de la empresa, dará como consecuencia la existencia de una estructura orgánica idónea que permita la práctica oportuna del proceso administrativo por parte del personal de la empresa, la cual coadyuvará a la consecución de sus objetivos institucionales.

#### 4.3.4 Determinación del Area a Investigar.

Para determinar que área se va a investigar,

es necesario conocer la clasificación de -- áreas con que cuenta la empresa así como de cada uno de sus componentes que integran a -- cada área. A continuación expondré ejemplos de las áreas típicas de una empresa y sus -- elementos a investigar:

#### Producción y Servicios.

- a) Instalaciones.
- b) Equipo y su distribución.
- c) Personal y su distribución.
- d) Estándares a cumplir.
- e) Análisis de modelos matemáticos de simulación.
- f) Proceso de Transformación del bien o servicio.

#### Comercialización.

- a) Investigar necesidades del consumidor.
- b) Tipo de mercado.
- c) Tipo de satisfactor.
- d) Investigar canales de distribución.
- e) Elementos formativos de los satisfacto---res: precios y condiciones de venta, cos-

tos, ofertas, controles gubernamentales, rebajas, descuento, crédito, servicios y garantías al consumidor, marcas, presentación y empaque, publicidad y promoción a Investigación de Mercados y actitudes.

Relaciones Humanas.

- a) Análisis de Puestos.
- b) Valuación de Puestos.
- c) Fuentes de obtención del personal.
- d) Requisitos de ingreso, cuestionario de ingreso, entrevistas, exámenes, contratación provisional, Manual de Bienvenida, visita a instalaciones de la empresa, presentación al personal, entrenamiento y contratación definitiva.
- e) Tratamiento: calificación de méritos, pensiones y jubilaciones.
- f) Seguridad del personal e Higiene.
- g) Pláticas de orientación, programas educativos, actividades deportivas, actividades sociales, contrato colectivo de trabajo.

**Relaciones Públicas.**

- a) Relaciones con consumidores.
- b) Relaciones con competidores.
- c) Relaciones con colaboradores.
- d) Relaciones con autoridad.
- e) Relaciones con comunidad.
- f) Relaciones con inversionistas.
- g) Relaciones con acreedores.

**Finanzas.**

- a) Determinación del Nivel de Efectivo.
- b) Ingresos y Egresos.
- c) Capital de trabajo.
- d) Activos y Pasivos diferidos.
- e) Dividendos.
- f) Superavit o Déficit.

**Contabilidad.**

- a) Sistema de Contabilidad.
- b) Catálogo de Cuentas.
- c) Registro.
- d) Presentación de Informes.

**Auditoría Interna.**

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

La evaluación total de una empresa debe contemplar una apreciación tanto de objetivos, como de departamentos, recursos y de la aplicación del proceso administrativo por todos los departamentos empresariales, para que de esa forma se puedan inferir posibles fallas y tomar decisiones encaminadas a su solución.

#### 4.3.7 Presentación del Informe con Ejemplos de los Cuestionarios.

Para elaborar el Informe de la Auditoría realizada, se deben tomar en cuenta las reglas necesarias para su elaboración que son las siguientes:

1. Lenguaje enfocado a los lectores.

los funcionarios de alto nivel de la empresa. Se deben elaborar papeles de trabajo que permitan los sistemas de aplicación y el contenido de cada una de las preguntas del cuestionario.

En cuanto a la segunda pregunta tenemos que el Licenciado en Administración es la persona idónea para coordinar el desarrollo de una Auditoría Administrativa de cualquier organización, pero debido a la ardua labor a desempeñar; contará con el apoyo de un equipo de especialistas que lo asesoren.

#### 4.3.6 Apreciación de la Empresa.

Una vez que ha sido recabada toda la información se procederá a evaluar a cada área estudiada que conforma a la Empresa, para ello se hará una apreciación cualitativa de ella, a la cual se le asignarán puntos para determinar de esa forma el porcentaje de cumplimiento con los planes de la empresa. El autor nos presenta un ejemplo de escala de apreciación que contempla lo siguiente:

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

La evaluación total de una empresa debe contemplar una apreciación tanto de objetivos, como de departamentos, recursos y de la aplicación del proceso administrativo por todos los departamentos empresariales, para que de esa forma se puedan inferir posibles fallas y tomar decisiones encaminadas a su solución.

#### 4.3.7 Presentación del Informe con Ejemplos de los Cuestionarios.

Para elaborar el Informe de la Auditoría realizada, se deben tomar en cuenta las reglas necesarias para su elaboración que son las siguientes:

1. Lenguaje enfocado a los lectores.

## 2. Contenido del trabajo.

- a) Explicación de la metodología empleada y de sus limitaciones.
- b) Definición del alcance de la auditoría administrativa.
- c) Tratamiento breve, conciso, con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

## 3. Forma.

- a) Secuencia lógica.
- b) Disertación escrita apropiada, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
- c) Convencimiento del lector.
- d) Objetividad en la presentación.
- e) Presentación física atractiva, usando las técnicas necesarias para facilitar y motivar la lectura.
- f) Uso pertinente de representaciones gráficas.

Para la preparación del Informe, el autor - sugiere establecer el siguiente orden:

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

Es importante considerar 3 puntos básicos -- que debe llevar el cuerpo del Informe:

1. **Descripción del Desarrollo del Trabajo.**
2. **Alcance y limitaciones del trabajo.**
3. **La apreciación general de la Empresa.**

#### 4.4 Método del Diagnóstico por Funciones.

La Metodología del Diagnóstico fue desarrollada por el Centro Nacional de Productividad, también fue denominada como Análisis de Ratios o Autodiagnóstico; las anteriores denominaciones contienen un método de evaluación de empresas el cual permitirá que el Auditor Administrativo disponga de una herramienta más para desempeñar su labor. Por su parte los señores Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky desarrollaron el llamado "Análisis Factorial" en el Banco de México, el cual consiste en un instrumento de trabajo estructurado en forma tal que contribuye a establecer el diagnóstico de los factores que impiden el desarrollo de la actividad industrial o de cualquier empresa. Por lo anterior se puede decir que el Análisis Factorial es el "análisis de potencialidad de la productividad"; en la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación de una empresa o en una rama industrial.

Con el objeto de determinar los parámetros operativos con que cuenta una empresa y poderlos precisar, interpretar y modificar para lograr la eficiencia operativa de ésta; el análisis factorial transforma

los datos de operación en una teoría que se aplicará como sigue:

1. Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
2. Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
3. Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.
4. Investigar qué factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.

Bien ahora, definiremos a la productividad de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{No.de Elementos utilizados.}}$$

Para lograr un incremento en la productividad de una empresa, se puede obtener el aumento del nume-

rador de la relación anterior, es decir, existe -- aumento en la productividad cuando se presenta un -- aumento en la cantidad de productos realizados o -- por el incremento de los resultados de la empresa. -- Pero también se puede lograr a través de la disminución del denominador de la razón, o sea cuando disminuye la cantidad de insumos utilizados en la producción o del número de elementos empleados para lograr los resultados esperados de la empresa.

Entre los instrumentos usuales para medir la efectividad de las operaciones en los negocios existen diversos índices, que en la mayoría de las ocasiones, están sujetos a la economía general en que se encuentra la empresa; por tal razón es necesario que el -- Auditor pueda dimensionar (como anteriormente se -- había tratado en el desarrollo del trabajo) acerca de la ubicación de la empresa en el medio económico general del país.

Después de haber contemplado los aspectos anteriormente citados, se procederá a desglosar las etapas -- que consta la Auditoría de la Productividad o Metodología del Diagnóstico:

#### 4.4.1 Localización de Funciones.

Para comenzar la Auditoría Administrativa es pertinente, planear la investigación y considerar los diferentes métodos que existen para recopilar la información, es decir se debe definir la materia objeto de la investigación, el tiempo disponible, determinar los medios de investigación e información, etc.

El funcionamiento vital de una empresa depende del buen manejo de sus factores de operación o funciones básicas; por lo que el Auditor Administrativo deberá localizarlas y en el análisis de ellas deberá basar su investigación.

A continuación se enumeran y definen las 10 funciones básicas de una empresa, las cuales a su vez se subdividen en elementos y componentes:

##### 1. Medio Ambiente.

Conjunto de influencias externas que - -  
actúan sobre la operación de la empresa.

2. Política y Dirección (Administración Gene  
ral).

Orientación y manejo de la empresa median  
te la dirección y vigilancia de sus acti-  
vidades.

3. Productos y procesos.

Selección y diseño de los bienes que se -  
han de producir y de los métodos usados -  
en la fabricación de los mismos.

4. Financiamiento.

Manejo de los aspectos monetarios y credi  
ticios.

5. Medios de producción.

Inmuebles, equipos, maquinaria, herramien  
tas e instalaciones de servicio.

6. Fuerza de Trabajo.

Personal ocupado por la empresa.

7. Suministros.

Materias primas, materias auxiliares y --  
servicios.

8. Actividad productora.

Transformación de los materiales en produc  
tos que puedan comercializarse.

9. Mercadeo.

Orientación y manejo de la venta y de la -  
distribución de los productos.

10. Contabilidad y estadística.

Registro e información de las transaccio--  
nes y operaciones.

De los factores anteriores hay que determinar-  
los elementos que conforman a cada factor o --  
función, pero además es necesario analizar los  
componentes de cada uno de los elementos del -  
factor, como ejemplo podemos poner el siguiente:

FACTOR	ELEMENTOS	COMPONENTES
Financiamiento	- Política de <u>Financiamien</u> to.	- Definición.
	- Fuentes de - <u>Financiamien</u> to.	- Accionistas - Tenedor de- obligaciones - Bancos. - Crédito de - proveedores - Crédito de - clientes.
	- Requisitos	- Para <u>inversio</u> nes permanen- tes. - Para <u>operacio</u> nes de produc ción. - Para <u>operacio</u> nes de venta.

Con el fin de identificar las condiciones en-

que pueden encontrarse las funciones a inves  
tigar, es determinante contemplar las defi--  
ciencias que en ellas se pueden presentar y  
que son las siguientes:

a) Función limitante.

Basada en la Ley del mínimo de Liebig, te  
nemos la siguiente regla: "Una función de  
operación desempeñada poco eficientemente  
limita el rendimiento y la productividad  
del conjunto de operaciones de una empre--  
sa". Lo anterior indica que cualquier fun  
ción que no esté desempeñada eficientemente  
te, obstaculizará a las demás e impedirá--  
lograr la máxima eficiencia en la opera--  
ción total de la empresa. Por lo anterior,  
es necesario localizar a aquellas funcio--  
nes que limitan a otras, para que en - --  
ellas se ejerzan las correcciones perti--  
nentes.

b) Función limitada.

Deberá considerarse poco productivo todo--  
esfuerzo adicional que se emplee en una -

función con la intención de mejorar su --  
rendimiento, si antes no se eliminan los-  
obstáculos que otras funciones le antepo-  
nen en el camino a su objetivo, o sea hay  
que localizar a los "cuellos de botella"--  
que son las funciones limitadas. Si una -  
función esta limitada no debe pretenderse  
su mejoramiento mientras persista la limi  
tación de las otras funciones.

Es común encontrar en el diagnóstico que-  
las funciones se limitan a sí mismas, en-  
estos casos aunque la función esté limita  
da por otras, su resultado podrá mejorar-  
se si al reconocer la causa por la que se  
limita a sí misma, ésta es eliminada.

c) Círculo Vicioso.

Un círculo se constituye cuando 2 o más -  
funciones se limitan una a continuación -  
de la otra y la última de la cadena limi-  
ta a la primera.

En este caso la acción debe ser la adecua  
da para romperlo en el eslabón mas débil.

Cuando se rompe un círculo vicioso pueden suceder 2 cosas:

1. Que persista la limitación pero ahora en serie.
2. Que desaparezcan totalmente las limitaciones que antes existían entre las -- funciones que intervenían en el círculo vicioso.

d) Funciones en Serie o en Paralelo.

Una acción correctiva en funciones que limitan en serie o en paralelo deberá siempre principiar en la función que inicia - para que los resultados sean mejores.

Cuando se presente la situación en que 2- o más funciones, por la forma en que se - desempeñen se limiten una a continuación- de la otra formando una serie; la deci--- sión de la Dirección deberá siempre enca- minarse a la solución de los problemas de las funciones que forman la serie; principiando por la primera función y pasando- a las sucesivas, siempre y cuando se haya

corregido y eliminado la causa por la que existía la limitación a las anteriores.

Es frecuente también encontrar que una -- función limita a una segunda función porque la primera se limita a sí misma, en este caso que representa generalmente, la iniciación de las cadenas, es fundamental un análisis profundo de la función, pues la causa por la que limita a otra, es -- quizá el resultado de la acción de todos los elementos que participan en el desarrollo de la función.

Dentro del plan para el mejoramiento de la empresa, se pueden incluir acciones en paralelo, es decir; acciones simultáneas o con un pequeño traslape en el tiempo, que se aplique sobre funciones entre las cuales no forzosamente exista ninguna limitación, pero que si limitan a otras funciones.

A la hora de localizar las funciones, es necesario saber quien es el responsable de la

función, y generalmente son los siguientes:

Medio Ambiente - Jefe de Relaciones Públicas.

Políticas y Dirección - Gerente o Director --  
General.

Proceso y Productos - Jefe de Diseño.

Financiamiento - Tesorero o el Jefe de Finan-  
zas.

Fuerza de Trabajo - Gerente de Personal.

Suministros - Jefe de Compras.

Medios de Producción - Jefe de Mantenimiento.

Actividad Productora - Jefe de Producción.

Mercadeo - Jefe de Ventas.

Contabilidad y Estadística - Contador General.

#### 4.4.2 Recopilación de la Información.

Para recopilar la información cada función -  
debe estar dividida en elementos y componen-  
tes.

Se debe determinar cual será la información -  
mínima necesaria para poder desarrollar la --  
Auditoría Administrativa.

Al recopilar la información se deben usar las

técnicas de recolección de datos, tales como la entrevista y el cuestionario aplicándolas a los responsables de cada una de las funciones detectadas en la empresa.

La información deberá ser verificada con el objeto de asegurarse que esté completa y que sea veraz y objetiva.

#### 4.4.3 Análisis Factorial.

Consiste en la evaluación de la eficiencia - de cada uno de los factores de la empresa, - para tal caso, existe una fórmula:

$$E = \frac{a + \frac{b}{2} + \frac{c}{4}}{N}$$

En donde E = Eficiencia del Factor.

a, b y c = Grados de satisfacción - del factor.

N = Número de elementos empleados.

El resultado de la aplicación de la Fórmula anterior se da en porcentaje. A continuación expondré un ejemplo de la valoración de la eficiencia del Factor Contabilidad y Estadística:

## Análisis Factorial del Factor Contabilidad y Estadística.

Elementos del Factor	Grados		
	(a)	(b)	(c)
Contabilidad Financiera.		x	
Contabilidad de Costos.			x
Estadísticas de Operaciones.		x	
Información periódica sobre operaciones:			
- a los inversionistas.		x	
- a la organización de la propia rama.			x
- al gobierno y al público.			x
N = 6	0	3	3

Grados: (a) = suficientes.  
 (b) = medianamente atendibles.  
 (c) = insuficientes.

$$E = \frac{3}{2} + \frac{3}{4} = \frac{3}{6} = .38 = 38\%$$

## 4.4.4 Análisis Causal.

Una vez que se ha efectuado el análisis factorial, lo cual constituye la esencia de esta Metodología, se procederá a analizar las causas que originan la situación en que se encuentra cada uno de los factores de la empresa.

Exponiendo las causas en cada uno de los formatos que contienen el análisis factorial del factor evaluado.

#### 4.4.5 Matriz de Limitaciones y Causas.

Quando ya se realizó el análisis factorial y causal se procede a elaborar una matriz que contenga la información de cada factor con el fin de observar cuales son las funciones limitadas y sus causas.

Para vaciar la información en dicha matriz se debe contar con los 10 formatos de los factores evaluados donde se indique el % de eficiencia de cada uno de ellos. Con el fin de esclarecer esta situación planteada, consideramos el siguiente ejemplo. Suponiendo que contamos con esta información de una Empresa:

<u>SIGLAS</u>	<u>FACTOR</u>	<u>% EFICIENCIA</u>
M.A.	Medio Ambiente	52%
P.D.	Política y Dirección	54%
P.P.	Productos y Procesos	40%
F.	Financiamiento	75%
M.P.	Medios de Producción.	45%
F.T.	Fuerza de trabajo	55%
S.	Suministros	78%
A.P.	Actividad Productora	30%
M.	Mercadeo	56%
C.E.	Contabilidad y Estadística	38%

Es necesario contar con la información adecuada acerca de la eficiencia que tiene cada

factor de operación, pero también será necesario contar con el porcentaje en que cada uno de los factores afecta a otro de tal manera - que así se obtendrán las causas y el conocimiento de las deficiencias de cada elemento - que compone el factor. Para ejemplificar lo anterior, procederé a elaborar una "lista sumario" que contenga la información obtenida - en el análisis factorial del factor financiamiento:

ORIGEN	CAUSA	ELEMENTO DEFICIENTE
Contabilidad y Estadística 58%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se ha diseñado una Contabilidad - Presupuestal, por lo que se desconocen los ingresos - necesarios de la - empresa.</li> <li>- Datos incompletos. El contador sólo - informa la situa- - ción fiscal, pero - no proporciona in- - formación adminis- - trativa.</li> </ul>	<p>Falta de presupues- tos de Ingresos y - Egresos en la tesorería. No se preparan progresos de pa- gos, No hay control de gastos.</p> <p>El análisis de los- Estados Financieros no son muy buenos.</p>
Financiamiento 14%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una buena distribución del - tiempo en la tesorería.</li> </ul>	<p>El contacto con las financieras es defi- ciente, para mejo- rar las condiciones de crédito.</p>
Suministros 14%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se elaboran Pro- gramas de Compra.</li> </ul>	<p>La financiación de- las compras es defi- ciente.</p>
Mercadeo 14%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay información de proveedores.</li> </ul>	<p>Las relaciones con- los proveedores son muy pobres.</p>

Estos porcentajes se obtuvieron de la siguiente forma:

FACTOR FINANCIAMIENTO

	M.A.	P.D.	P.P.	F.	M.P.	F.T.	S.	A.P.	M.	C.E.
Medio Ambiente.										
Política y Dirección										
Productos y Procesos										X
Financiamiento										X
Medios de Producción										X
Fuerza de Trabajo				X						
Suministros										
Actividad Productora						X				
Mercadeo									X	X
Contabilidad y										
Estadística										
N = 7				1	1			1	4	
				.14	.14			.14	.58	

\* Se determinan Porcentajes de influencia de cada elemento de la siguiente

manera: 
$$\frac{\text{No. de elementos por factor}}{\text{No. total de elementos}} \text{ Ej. } \frac{1}{7} = .14 \quad \frac{4}{7} = .58$$

Con la información ya citada, se procederá a la elaboración de la Matriz de limitaciones y Causas de la siguiente manera:



**INSTRUCTIVO DE LLENADO.**

1. Se colocan todos los porcentajes de eficiencia de cada uno de los factores evaluados.
2. Se vacían los datos de cada uno de los factores en el primer cuadrante de la matriz, de tal forma que como en el ejemplo del factor financiamiento, los porcentajes a colocar serán de 58% para Contabilidad y Estadística, 14% para Financiamiento, 14% para Suministros y 14% para Mercadeo; y así sucesivamente se llena para cada factor de operación.
3. Determinar el grado de deficiencia es fácil, únicamente hay que tomar en cuenta la siguiente ecuación.  
  
$$\text{Deficiencia} = 1 - \text{Porcentaje de Eficiencia}$$
4. Para obtener los porcentajes relativos se multiplica el porcentaje absoluto por el porcentaje de eficiencia.
5. En el renglón denominado suma de porcenta

jes, se suman los porcentajes encontrados en cada una de las columnas del factor.

6. En el renglón denominado "Porcentajes de Influencia" se colocan los porcentajes de influencia negativa de cada función en el resto de las funciones y se obtiene dividiendo la suma de porcentajes de cada factor entre la sumatoria de todos ellos.
7. El número de funciones limitadas se coloca en el último renglón de la matriz, y de esta forma se concluye este procedimiento.

#### 4.4.6 Red de Limitaciones y Causas.

Posteriormente a la elaboración de la Matriz, será conveniente diseñar una red para que la información pueda ser presentada con mayor objetividad y para ello, el Auditor Administrativo utiliza sus conocimientos al respecto, empleando la siguiente simbología según lo amerite el caso.

Diagrama de una función que se limita así misma.

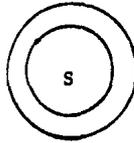


Diagrama de dos funciones que se limitan mutuamente.



Diagrama de la formación de un círculo vicioso.

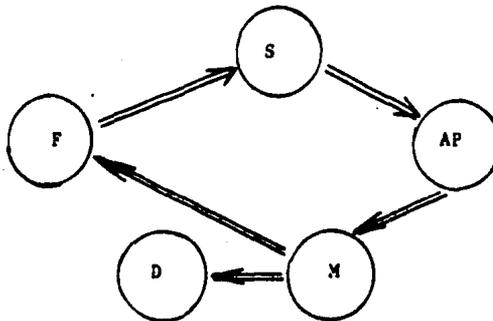
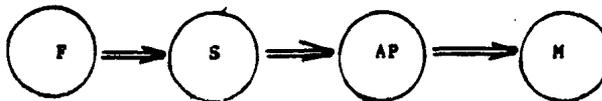
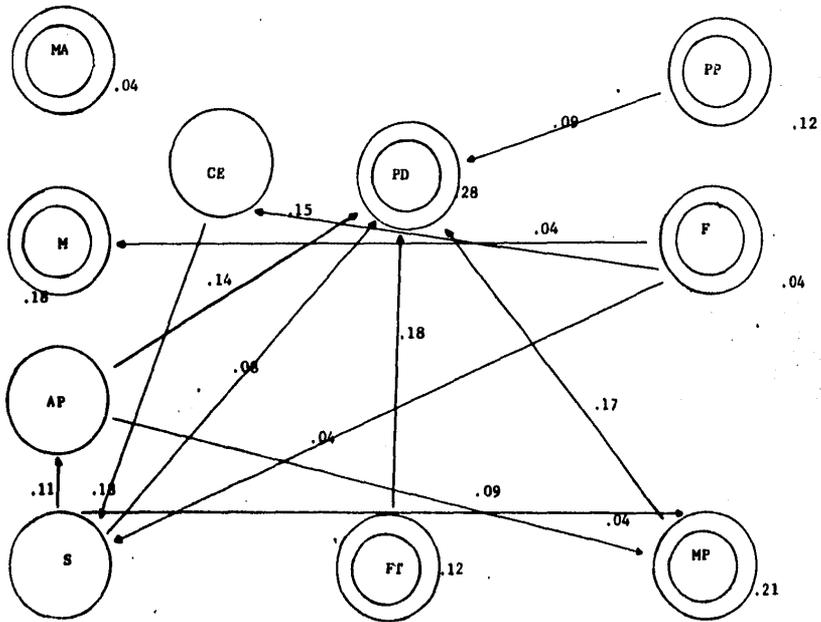


Diagrama de funciones que se limitan en serie.



RED DE LIMITACIONES Y CAUSAS CORRESPONDIENTE A EL EJEMPLO PRESENTADO EN LA MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS.



RESUMEN DE LAS DEFICIENCIAS Y SUS CAUSANTES.

L I M I T A D A S				C A U S A N T E S		
ORDEN	FUNCION	% EFICIENCIA	NO. DE LIMITANTES	FUNCION	NO.DE INFLUEN CIA NEGATIVA	NO. DE LIMITADAS
1	A.P.	.30	2	P.D.	.41	6
2	C.E.	.38	2	M.P.	.15	3
3	P.P.	.40	2	S.	.10	2
4	M.P.	.45	2	M.	.10	2
5	M.A.	.52	1	C.E.	.07	1
6	P.D.	.54	1	P.P.	.05	1
7	F.T.	.55	2	F.T.	.05	1
8	M.	.56	1	A.P.	.05	1
9	F.	.75	4	M.A.	.02	1
10	S.	.78	3	F.	.02	1

De lo anterior podemos deducir que la función que cuenta con un mayor número de funciones limitantes es financiamiento, la de mayor eficiencia es Suministros y la de menor eficiencia es la actividad productora.

La función de Política y Dirección tiene el % de Influencia negativa más alto y la mayor cantidad de funciones limitadas, etc.

#### 4.4.7 Fijación de Metas.

Una vez que se han encontrado las deficiencias y se han discutido los resultados, es el momento oportuno para fijar las metas a alcanzar.

#### 4.4.8 Planeación de Acciones.

La planeación de acciones implica los siguientes 7 puntos:

**Tiempo.-** Fija la fecha de iniciación de este proceso, así como también la fecha de terminación.

**Responsabilidad.-** Nombrar responsable de la-

ejecución de las actividades correspondientes al proyecto.

Lugar.- Fijar donde se desarrollará el trabajo.

Colaboración.- Implica tomar en consideración que personas, empresas de servicio o de más instituciones aportarán ayuda al desarrollo del programa.

Alternativas.- Hay que determinar que se hará en el caso de no poder seguir el camino trazado originalmente.

Control.- Diseñar e implantar los medios de control necesarios para el desarrollo de programa de actividades, así como fijar quién, dónde y con qué frecuencia se utilizarán.

Acción en Paralelo.- Determinar que otros programas o planes se desarrollarán simultáneamente para alcanzar las metas y quienes se harán cargo de la coordinación total del Proyecto.

C A P I T U L O    V

CONCEPTOS, FINES Y ALCANCE DE LA MERCADOTECNIA.

La Mercadotecnia desde sus orígenes, ha presentado diferentes significados para cada uno de los autores que -- han tratado definirla; algunos de ellos, le han dado un significado desde un punto de vista amplio, tal como -- son:

"La Mercadotecnia es el proceso económico mediante el -- cual se cambian bienes y servicios y se determinan sus valores en términos monetarios" Edward A. Duddy and -- David A. Revzan.

"Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a -- satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio" Philip Kotler.

"La Mercadotecnia, desde luego, es el cambio que se lle -- va a cabo entre grupos consumidores por un lado y gru -- pos abastecedores por el otro" Wroe Alderson.

"La Mercadotecnia estudia todas las técnicas y activida -- des que permiten conocer que satisfactor se debe produ -- cir y que sea costeable, y la forma de hacer llegar -- ese satisfactor en forma eficiente al consumidor" -- Alfonso Aguilar Alvarez de Alba.

"Mercadotecnia es la ciencia social que se ocupa de las

transacciones del mercado" Lincoln Clark.

El punto de vista de conjunto o general anterior, "es - el que considera a la mercadotecnia en relación con la economía nacional y otros aspectos del complejo social- y cultural; a este enfoque se le denomina macromercadotecnia" (1).

"Existe el punto de vista de una empresa individual el- cual se le denomina micromercadotecnia" (1), a conti- nuación se mencionan algunos ejemplos de definiciones- de este enfoque:

"Mercadotecnia es la ejecución de las actividades de un negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios de- productor a consumidor o usuario, con el fin de satis- facer a los consumidores y de cumplir con los objeti- vos de la empresa" E.J. Mc Carthy.

"Mercadotecnia es el área del negocio que produce los - ingresos" Malcolm P. Mair, Milton P. Brown, David S.R. Leighton y Wilbur B. Englent.

"Mercadotecnia es un sistema total de actividades que - interactúan en un negocio, diseñadas para planear, po- ner precio, promover y distribuir productos y servi---

cios que satisfagan necesidades para ser presentados a consumidores actuales y potenciales" W.V. Stanton.

Defino a la Mercadotecnia como al conjunto de actividades que permiten poner al alcance del consumidor, los bienes y servicios que venden las empresas; para que éstos lleguen de la mejor manera posible (rápido, económico, de buena calidad, etc.) y permitan satisfacer los objetivos de ambos.

La Mercadotecnia es la aplicación de las técnicas mercadológicas existentes, y persigue dos fines primordialmente:

- 1.- El fin de la empresa lucrativa.
- 2.- El fin del consumidor al satisfacer sus necesidades de consumo.

La Mercadotecnia tiene un ámbito de aplicación extenso, dependiendo del fin empresarial, de tal manera que se pueda aplicar a un conjunto de empresas, una empresa, varios productos o servicios, o a uno solo.

(1) Bell Martin L. "Mercadotecnia, Conceptos y Estrategia", 5a impresión, 1979, Cía. Editorial Continental, S.A., Pag. 19.

C A P I T U L O    V I

ETAPAS Y ACTIVIDADES DE LA MERCADOTECNIA

La Mercadotecnia como la defini con anterioridad, se --  
lleva al cabo, por medio de un conjunto de actividades-  
que permiten cumplir con tan importante función empresarial.

Las actividades se agrupan constituyendo una serie de -  
etapas, las cuales pueden agruparse de la siguiente ma-  
nera:

- 1.- Determinación del producto o servicio a vender.
- 2.- Determinación de su precio.
- 3.- Elección de actividades tendientes a hacer lle-  
gar el producto o servicio al consumidor.

A continuación se desarrollarán las actividades neces-  
rias a fin de cumplimentar la función mercadotécnica --  
empresarial.

## 6.1 Elección del Producto o Servicio.

### 6.1.1 Determinación de las necesidades del consumidor.

El ser humano tiene diferente tipo de necesidades, entre las que se encuentran las físicas, morales, religiosas, sociales, políticas, etc.

Las necesidades físicas son primordiales para el ser humano, y de este tipo de necesidades se encarga la Mercadotecnia.

La Mercadotecnia busca satisfacer las necesidades físicas del hombre, y éstas surgen en diferentes grados de intensidad y lapsos de tiempo, razón por la cual, el mercadólogo deberá estar alerta para saber cuando es el momento preciso de vender el satisfactor al consumidor.

En base al tipo de necesidad física que tenga el consumidor, se deberá investigar qué producto o servicio podrá satisfacerlo; para que de esta forma se proceda a elaborar-

el producto, o bien a prestar el servicio - correspondiente.

La necesidad constituye el punto de partida para que el hombre de mercadotecnia de una empresa, emprenda la búsqueda del satisfactor más adecuado.

#### 6.1.2 Investigación de Mercado.

La investigación de Mercado constituye una técnica de planeación muy valiosa en el --- Area de Mercadotecnia de una Empresa, ya -- que se utiliza con diferentes fines, puesto que su ámbito de aplicación es muy variado.

La investigación de Mercado beneficia tanto a la empresa como al consumidor; debido a -- que por un lado permite a la empresa conocer que camino tomar en la Dirección de su Mercadotecnia y cual será el que la reportará el mayor beneficio económico; y por el -- otro lado beneficia al consumidor porque éste al expresar sus gustos y preferencias, -- podrá obtener mayor grado de satisfacción -- de sus necesidades al comprar un producto --

o servicio con esas cualidades.

La Investigación de Mercado es la técnica - de Mercadotecnia que permite hallar diver-- sas alternativas relacionadas al producto o servicio a vender, las cuales servirán para la toma de decisiones en la aplicación del proceso administrativo en esa área. Ya que la Investigación de Mercado puede estar --- orientada al conocimiento del producto que se debe elaborar, características del consu-- midor, los usos que éste le da al producto, que sistema de ventas debe implantarse en - la empresa de acuerdo a las características y necesidades del producto o servicio, con-- cer a la competencia, publicidad y promocio-- nes requeridas, entre otras.

Para llevar al cabo una Investigación de -- Mercado, es necesario aplicar el proceso -- administrativo en sus etapas de planeación, organización, integración, dirección y con-- trol.

La planeación de la Investigación de Merca--

do es la base para que dicha investigación pueda realizarse en forma idónea; las actividades que comprende esta etapa incluye - las de previsión y se agrupan de la siguiente forma:

- 1.- Es necesario definir el objetivo que se persigue, o bien determinar el problema que se ha presentado, el cual se pretende solucionar.
- 2.- Establecer el Presupuesto destinado para la investigación y fijar el tiempo de su realización.
- 3.- Determinar el Método de Recolección de Datos, ya sea por observación o por encuesta, o bien ambos; para lo cual es necesario diseñar el cuestionario preliminar.
- 4.- Determinar el universo de estudio, así como el método de muestreo a emplear.

La organización se refiere a la estructuración de los recursos necesarios para que -

se lleve a cabo el estudio; los recursos - son materiales, técnicos y humanos. En esta etapa se elabora la estructura orgánica que tendrá a su cargo el desarrollo de la investigación; además se delimitarán funciones, obligaciones y jerarquías del personal que lo realizará.

Se diseñará un Sistema de Información de -- Mercadotecnia (SIM), el cual "es un conjunto de métodos y procedimientos para la obtención, análisis y presentación de información de una manera planeada y regular" (1).

Los procedimientos y métodos que involucra el S.I.M. son contables y administrativos, tanto cuantitativos como cualitativos.

La siguiente etapa es la Integración que -- consiste en reclutar, seleccionar, introducir y desarrollar a las personas que tomarán parte en la investigación.

La Dirección vigilará que la ejecución del trabajo de campo; así como la tabulación, - interpretación y análisis de los datos se -

realice eficazmente; hasta la elaboración - del informe con las recomendaciones, el cuál deberá ser presentado oportunamente.

Es necesario controlar desde el inicio hasta su fase final a la Investigación de campo, con el fin de vigilar que se estén cumpliendo los objetivos planteados y que en caso de encontrar desviaciones, se corrijan a tiempo.

- (1) Fischer Laura y Navarro Alma, "Introducción a la Investigación de Mercados", Primera Edición 1984, Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., Pag. 19.

## 6.2 Fijación del Precio de Venta del producto o servicio.

Para fijar el precio de venta de un producto o servicio es necesario utilizar conocimientos que se tengan acerca del mercado (lugar donde se reúnen compradores y vendedores de un producto o un servicio con el objeto de dedicarse al comercio). Por lo cual será necesario conocer la conducta de dichos compradores (demanda), y la de los vendedores (oferta).

Es necesario que se investigue la cantidad y los precios que están dispuestos a pagar los compradores del producto o servicio, y se exprese gráficamente. (figura No. 1).

A su vez, deberán ser analizadas las cantidades que ofrecen los vendedores (competencia) a determinados precios. (figura No. 2).

Ambas curvas al ser intersectadas determinarán el precio de equilibrio del mercado y la cantidad necesaria a vender para obtenerlo. (figura No. 3)

Los costos deben ser considerados para fijar el precio del producto o servicio, por lo que deberán distinguirse los costos variables (aquéllos que varían -

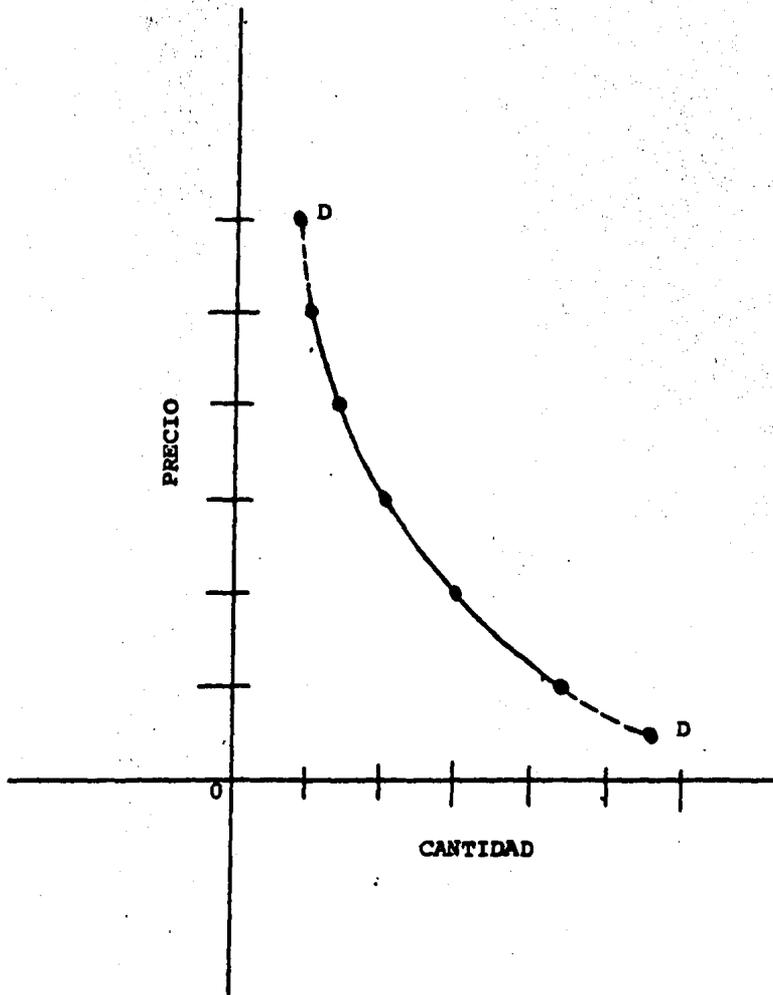


Figura 1. La Curva de la demanda.

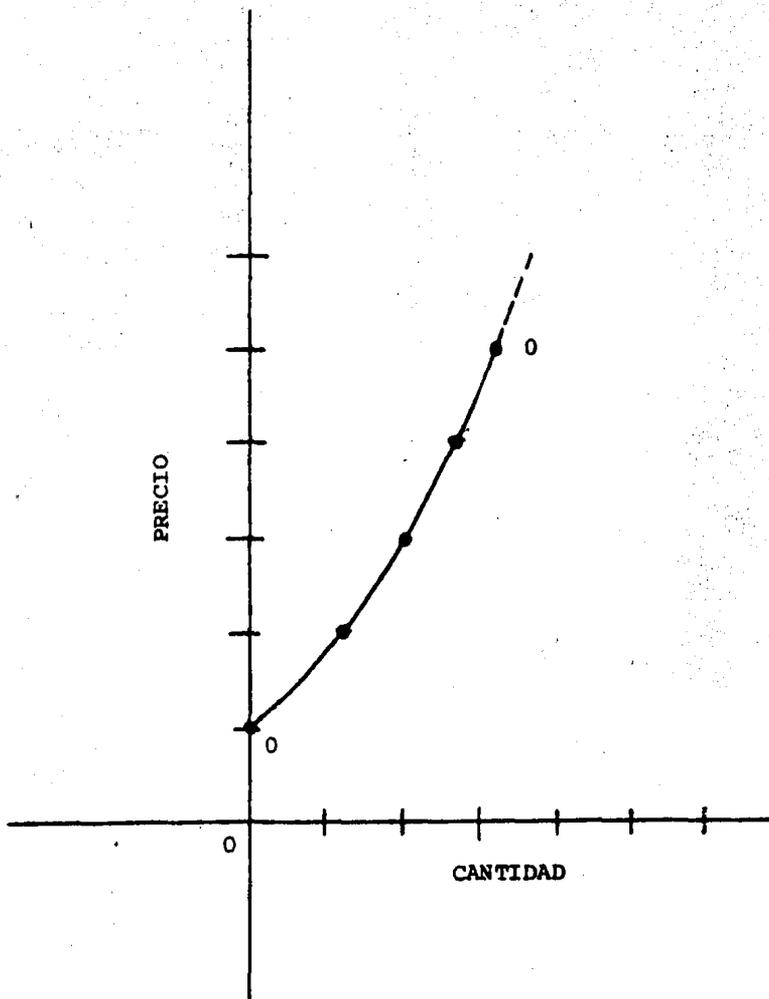


Figura 2. La curva de la oferta

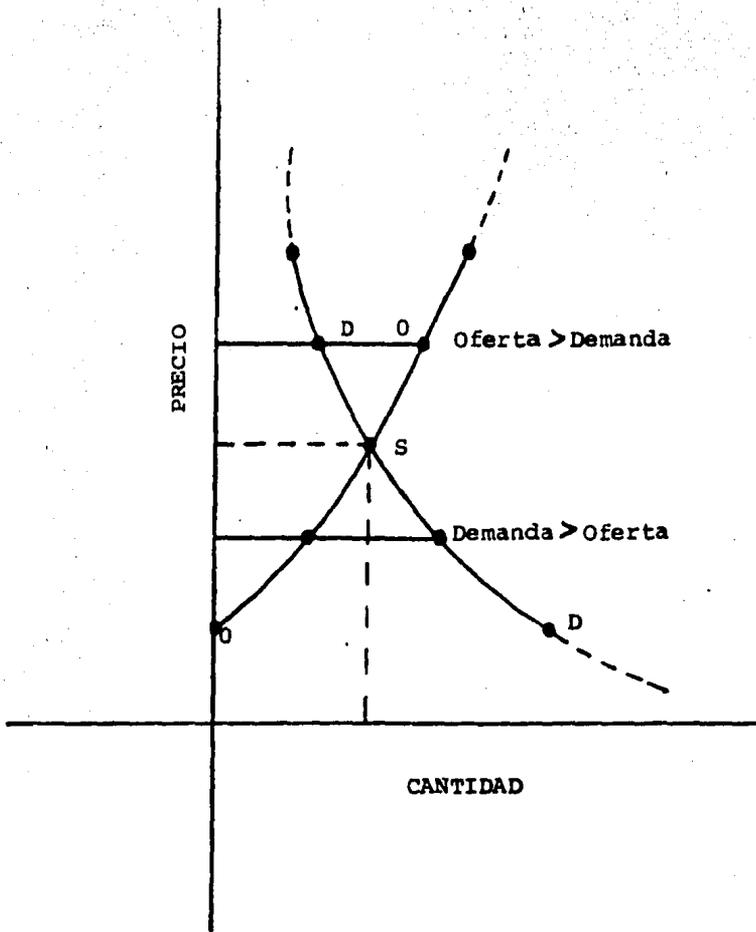


Figura 3. Equilibrio de la Oferta y la Demanda.

de acuerdo al volumen de producción), de los costos fijos (aquéllos que no dependen de la producción y que siempre son constantes). Con la determinación del costo del producto o servicio se desarrollará el estudio algebraico del punto de equilibrio de la Empresa, el cuál consiste en lo siguiente:

"Es el nivel de precio y cantidad del producto o servicio que se necesita vender, con el objeto de que la empresa no pierda ni gane, es decir, el precio se iguala al costo del producto, sin obtener utilidad".

Para su cálculo se deben tener los siguientes datos:

P = Precio de venta por Unidad.

Q = Cantidad del producto o servicio.

CF= Costos Fijos.

CV= Costos variables por Unidad.

Con los datos anteriores es posible plantear la siguiente ecuación algebraica:

$$P (Q) = CF + CV (Q)$$

En donde el precio de venta multiplicado por la can tidad de productos o servicios a vender, debe ser -

igual a la suma de los costos fijos más los costos variables multiplicados por la cantidad a vender.

De esa ecuación se despejará a la variable  $Q$  la cual nos determinará la cantidad a vender para permanecer en el punto de equilibrio.

$$P(Q) - CV(Q) = CF$$

Factorizando

$$Q(P - CV) = CF$$

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Para obtener el punto de equilibrio en pesos basta con multiplicar la cantidad determinada por el precio de venta por unidad.

$Q \times P = \$$  en punto de equilibrio.

Cuando se dispone como datos a cantidades totales, se puede partir del supuesto siguiente:

$$V = \text{Ventas} \quad V = CF + CV$$

Dado que en el análisis del punto de equilibrio el precio de venta y el costo variable por unidad son constantes la relación  $\frac{CV}{V}$  es también constante. Por

lo tanto sustituyendo en la ecuación la anterior relación constante, obtenemos:

$$V = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

De la ecuación anterior resulta el total de ventas necesario para estar en punto de equilibrio.

El punto de equilibrio de la Empresa puede ser graficado (figura No. 4).

Con el objeto de que el precio de venta del producto no sólo sea determinado desde el punto de vista económico, ya que en la determinación de la demanda y la oferta del mercado influyen varias variables - no cuantificables, es necesario considerar otro enfoque en su determinación, el cuál involucra a los costos. Por lo que el precio de venta se puede determinar de la siguiente manera:

Costo de producción + costo de administración + costo de venta = Costo total.

Con lo anterior se determina el costo del producto, pero a eso se le debe incrementar la utilidad que se desea obtener, por lo que queda así:

Costo + % de = Precio  
Total + Utilidad = de venta

Es necesario que el precio de venta cubra el costo total y además se obtenga una utilidad; el precio debe ser competitivo, es decir, no debe estar ni -- muy por arriba ni por debajo del de la competencia, y por supuesto debe estar al alcance de la demanda del mercado.

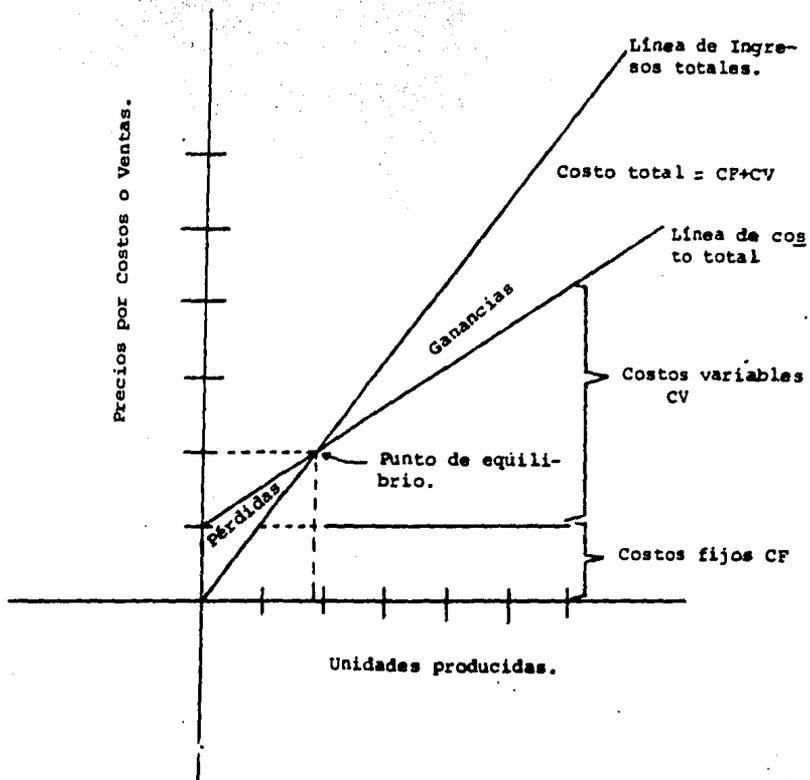


Figura 4. Gráfica del punto de equilibrio.

### 6.3 Características y Cualidades del Producto o Servicio.

#### 6.3.1 Marca.

Todo producto o servicio necesita distinguirse de otros que posean las mismas características, esto lo logra a través de un nombre, al cual se le denomina marca.

La marca de un producto o servicio puede estar constituida por un nombre, o bien por el nombre y un logotipo.

La marca debe indicar cualidades del producto; de preferencia debe ser corta, sencilla y fácil de pronunciar; debe ser única, para que el consumidor identifique rápidamente al producto o servicio con la marca.

"La marca deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Distinguir el artículo o servicio del de la competencia.
- b) Servir de garantía, de consistencia y calidad.

c) Ayudar a darle publicidad al producto.

d) Ayudar a crear una imagen del producto.

(1).

Con el fin de llevar un control de marcas y evitar la duplicidad de ellas, es necesario registrarlas ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, para que de esta forma estén respaldadas por la autoridad correspondiente.

#### 6.3.2 Presentación.

Unicamente los productos tangibles pueden ser presentados al consumidor, a través de las siguientes características:

##### 6.3.2.1 Tamaño.

Un producto tiene las dimensiones necesarias y más apropiadas para comodidad del consumidor.

##### 6.3.2.2 Envase.

Es la cubierta que protege al producto, es un elemento muy importante

te; ya que en la mayoría de los ca sos, es el primer atractivo visual que está al alcance del consumidor cuando éste adquiere un producto.

El envase puede ser de diferentes- tipos de materiales, dependiendo - de las características intrínsecas del producto; debe ser atractivo, - es decir, elaborado con colores -- contrastantes al producto que con- tenga, y dibujos apropiados. El -- envase debe permitir la aplicación de la etiqueta.

#### 6.3.2.3 Empaque.

Es el material que guarda al pro-- ducto y que le proporciona mayor - facilidad al consumidor en su mane- jo, un ejemplo de este tipo de --- empaque es el cartón de cervezas, - que con el objeto de permitirle al consumidor cargar fácilmente 6 bo- tes de cervezas, se crea el empaque.

#### 6.3.2.4 Etiqueta.

La etiqueta constituye el instrumento de comunicación del productor con el consumidor, es un papel o metal fijado al envase.

El C.P. y L.A.E. Alfonso Aguilar - Alvarez, afirma que sus objetivos son los siguientes:

- "a) Identificar el producto.
- b) Dar instrucciones sobre el uso del producto.
- c) Proporcionar el contenido o -- ingredientes del producto.
- d) Informar el precio a que se de be comprar el producto, asimis mo, el registro ante las autoridades correspondientes y el número de patente.
- c) Cuando el artículo o producto pueda perder poder de satisfac

ción, dar la fecha de caducidad."

- (1) Aguilar Alvarez Alfonso, "Elementos de la Mercado--  
tecnia. 16a. impresión 1982, C.E.C.S.A., Pag. 57.

## 6.4 Política de Precios.

Ahora veremos los caminos que existen para fijar el precio que se ha determinado para el producto o servicio a vender. Existen dos excepciones a emplear:

### 6.4.1 Precios Fijos.

Consiste en que el precio que sea designado al artículo o servicio, será inmovible, sin darle importancia a cualquier tipo de circunstancia que se presente.

### 6.4.2 Precios Variables.

Como su nombre lo indica, son aquellos que varían por diversas circunstancias; puede ser que opere un descuento por pronto pago, por cantidad comprada, por mercancía discontinuada o defectuosa, o por la introducción de un producto en el mercado, entre otros.

Actualmente el precio variable es el más usual en el mercado, pero esto depende del tipo de producto o servicio y condiciones de la competencia en política de precios.

### 6.5 Almacenamiento del Producto.

Para que el producto se encuentre en las mejores - - condiciones posibles, deberá ser guardado en un Almacén que cumpla con los requisitos necesarios para hacer fácil, rápido y económico el manejo de los materiales. Además es necesario que se encuentre almacenada la cantidad suficiente de productos, con el fin de que el Area de Mercadotecnia de la empresa, - puede disponer de ellos en el momento en que lo requiera sin demoras, por lo que deberá aplicarse el - modelo del lote económico de compra, para que pueda disponerse de la materia prima necesaria para elaborar el producto final, y que éste sea llevado al consumidor cuando lo solicite.

El lote económico de compra presenta la siguiente -- ecuación:

$$Q = \sqrt{\frac{2 DO}{C_i}} \quad (1)$$

En donde:

- Q = Tamaño de la orden de compra.
- D = Demanda anual.
- O = Costo en dinero por orden de adquisición
- C<sub>i</sub> = Costo de mantener el inventario.

Para determinar el número de pedidos al año se utiliza la siguiente relación:

$$\frac{D}{Q}$$

Para continuar se procederá a emplear la siguiente ecuación que proporcionará el costo mínimo de inventario:

$$CT = \frac{C_i Q}{2} + \frac{D O}{Q}$$

En donde:

$\frac{C_i Q}{2}$  = Costo de llevar o mantener los inventarios.

$\frac{D O}{Q}$  = Costo de pedidos.

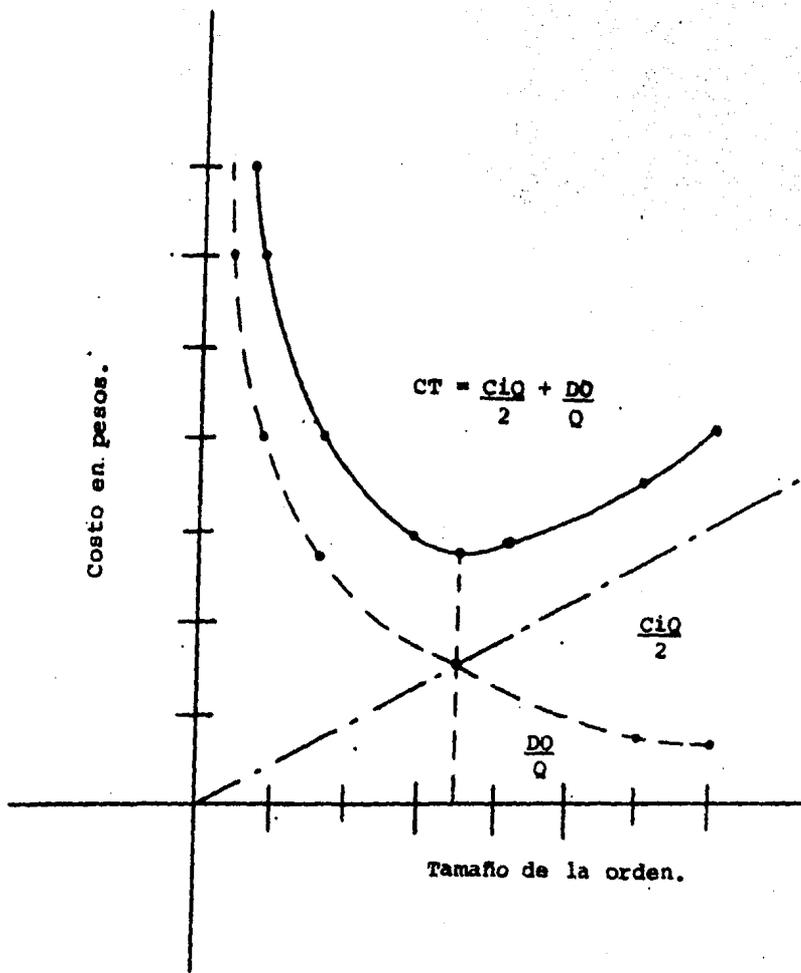
Gráficamente se puede determinar la cantidad económica de compras, a través del punto en donde los costos de llevar los inventarios es igual al de los costos de pedidos (figura No. 5).

El modelo anterior permite almacenar materiales y productos terminados en cantidades mínimas necesarias para que pueda la empresa operar, porque de lo contrario los inventarios muy grandes están sujetos a deterioros y a obsolescencia, a costos adicionales

del almacenamiento y costos adicionales para mantener el control y la contabilidad.

Cuando se presentan factores cambiantes, como por - - ejemplo un aumento en las ventas, cambios de especificaciones de productos, cambios en los precios de venta del proveedor, etc.; entonces las políticas de inventario deberán ajustarse a tales requerimientos. Ya que la empresa debe mantener la cantidad adecuada de productos terminados para asegurar la continuidad de las ventas.

- (1) Velázquez Mastretta G., "Administración de los Sistemas de Producción", 3a. reimpresión 1980, Editorial - Limusa, Pag. 199.



- Costo Total
- Costo de pedidos.
- . - . - . - . Costo de llevar o mantener los inventarios.

Figura 5. Relaciones entre costo total , costo de pedidos y costo de inventarios.

## 6.6 Garantías y Servicios.

La empresa debe elaborar políticas relacionadas con el tipo de Garantías y Servicios que pueda proporcionar al cliente, estas deberán formularse de acuerdo al tipo de producto o servicio que se vaya a prestar.

El C.P. y L.A.E. Alfonso Aguilar Alvarez de Alba, define a la Garantía como "el acto por el cual un artículo se asegura y protege contra algún riesgo o necesidad durante un periodo determinado". Y al Servicio como "la prestación que se le da al comprador de un producto para mantener este último en condiciones óptimas de trabajo; muchas veces el servicio es como consecuencia de una garantía otorgada, pero también es un medio por el cual el cliente tiene la certeza de que cuando el satisfactor se descomponga puede ser restaurado para que cumpla el cometido para el que fué comprado."

Por lo anterior podemos afirmar que es importante, otorgar algunas garantías y servicios en la venta de nuestro producto, ya que de esta forma el cliente obtendrá con mayor confianza el satisfactor.

## 6.7 Ventas.

Ventas es el conjunto de actividades que permiten - hacer llegar al consumidor un satisfactor, a cambio del cual se recibe una retribución en dinero o especie.

Para que una empresa realice eficazmente su función de ventas, es necesario que la administre, por lo - cuál deberá realizar las siguientes etapas:

- PREVISION**
- Fijar los objetivos de la empresa.
  - Efectuar las investigaciones de mercado necesarias para alcanzar los objetivos fijados.
  - Elección de las alternativas encontradas; aquéllas que estén al alcance de las posibilidades de la empresa.
- PLANEACION**
- Elaborar las políticas, procedimientos, programas (pronósticos y presupuestos) de ventas.

- ORGANIZACION**
- Determinar el Sistema de Organización del Area de Ventas.
  - Delimitar las funciones y obligaciones del personal de ventas.
- INTEGRACION**
- Reclutar, Seleccionar, Introducir y Desarrollar al personal de ventas.
- DIRECCION**
- Coordinar las actividades de ventas.
  - Delegar la autoridad al personal, de acuerdo a su jerarquía y compartir la responsabilidad de la ejecución de ventas.
  - Establecer los medios de comunicación y supervisión de ventas.
  - Vigilar que la toma de decisiones sea oportuna y acertada.
- CONTROL**
- Comprobar que los objetivos previstos se estén cumpliendo a - - través del control de las ventas.

- Determinar el movimiento que - -  
tiene el dinero en la empresa, -  
a través de la recuperación del-  
mismo por lo relativo a la acti-  
vidad de ventas.
  
- Establecer los medios de control  
para los recursos de la empresa.

## 6.8 Canales de Distribución.

Son los medios a través de los cuales se hace llegar el producto o servicio al consumidor.

Dependiendo del tipo de producto y su precio, se escogerán los canales de distribución más apropiados, entre los posibles canales se encuentran los siguientes:

Productor - Consumidor.

Productor - Mayorista - Consumidor.

Productor - Minorista - Consumidor.

Productor - Mayorista - Minorista - Consumidor.

Es necesario considerar que deberán prevalecer "buenas relaciones" entre los distribuidores y el productor, para que de esta forma se incremente la eficiencia de las ventas.

## 6.9 Transportación.

Consiste en el traslado del producto de un lugar a otro; para lo cual se utilizará cualquier medio de transporte existente; elección que se hará en base a las características del producto y necesidades del consumidor.

Los medios más usuales son los siguientes:

- Autotransportes.
- Ferrocarril.
- Avión.
- Barco.

## 6.10 Publicidad.

Es la actividad que permite transmitir al consumidor los productos y/o servicios que la empresa vende a través de mensajes tendientes a influir sobre él para que realice su adquisición.

La Publicidad persigue diferentes objetivos, entre los que se encuentran:

- 1.- Ayudar a la venta de un producto.
- 2.- Ayudar a un programa de relaciones públicas - de la empresa.
- 3.- Hacer saber al público cualquier información - relacionada con la empresa, sus artículos o - sus servicios.
- 4.- Combatir la competencia.
- 5.- Ayudar a una promoción de ventas.
- 6.- Asegurar el uso correcto de un artículo.
- 7.- Crear ciertas ideas o actitudes respecto al - producto o servicio.
- 8.- Lanzar un nuevo producto al mercado." (1)

Para alcanzar cualquiera de los objetivos publicitarios, se pueden utilizar diversos medios, entre los cuales están el periódico, la radio, la tele-

visión, volantes, revistas, tableros, carteles, películas, autoparlantes, etc.

La publicidad es una actividad importante dentro -- del Area de Mercadotecnia de cualquier empresa, razón por la cual, en algunas de ellas, existe un departamento dedicado al desempeño de la actividad publicitaria; o bien, también existen empresas especializadas dedicadas a lo anterior.

Sin embargo, cualquiera que sea la forma de llevarla al cabo (interna o externa), es necesario planear su realización acorde al objetivo por alcanzar, así como a las disponibilidades de recursos con que cuenta la empresa.

Para que surta efecto el anuncio publicitario, es necesario que el producto o servicio a vender, cumpla con las cualidades descritas en esa campaña publicitaria; además el producto o servicio debe tener calidad, precio al alcance del mercado, garantías adecuadas, etc.

- (1) Aguilar Alvarez Alfonso, "Elementos de la Mercadotecnia", 16a impresión 1982, C.E.C.S.A., Pag. 88.

Como hemos podido ver con anterioridad, la función-  
publicitaria es muy importante, por lo cual debe --  
ser considerado como una inversión y no como un gasto  
to el cual no le traerá beneficios a la empresa.

Es una inversión porque si se cumple con toda la --  
administración de la Publicidad, se lograrán los --  
objetivos deseados.

Para determinar el monto de esa inversión es necesario  
elaborar el presupuesto de publicidad de la - -  
empresa el cual puede calcularse de las siguientes-  
formas:

- "a) El de un porcentaje de ventas.
- b) El de establecer la cantidad necesaria para --  
hacerle frente a la competencia." (1)

El método de un porcentaje de ventas consiste en de  
terminar el presupuesto de publicidad en razón del-  
resultado obtenido por la relación que existe entre  
los costos de publicidad y el precio de venta, así-  
como la razón entre utilidad por unidad de venta. -  
Para poder usar este método es necesario que la - -  
empresa haya operado por algún tiempo y contenga en

sus registros lo gastado por la publicidad realizada.

El método que se basa en lo que gastan los competidores tiene su justificación, en que dichos gastos representan la partida presupuestaria que la competencia a designado a tan importante función; y a la empresa en cuestión le es de utilidad esa información, ya que se trata del mismo artículo o servicio a vender y se puede comparar lo que la competencia gasta con lo que la empresa esté dispuesta a gastar. El inconveniente de este método está en la dificultad que se presenta al poder obtener dicha información de la competencia, para lo cual deberá emplearse la investigación de mercado orientada al logro de tal objetivo.

- (1) Rodríguez Leonardo, "Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa", Editorial South -- Western Publishing Co. 1980, Pag. 174.

### 6.11 Promociones de Ventas.

Es el esfuerzo que realiza una empresa a través de una serie de actividades tendientes a estimular -- las ventas de un producto o servicio en el mismo -- lugar donde se está vendiendo. Pueden englobarse -- estas actividades en exhibiciones de productos o -- demostraciones de servicio.

El producto se puede exhibir a través del obsequio de muestras, rifas, concursos, películas, catálo-- gos, folletos, etc.

El servicio se puede demostrar a través de presen-- taciones de su realización, películas, etc.

También en las promociones de ventas puede utili-- zarce los cupones de regalo o de descuento, así -- como las ventas especiales de estación del año.

## 6.12 Relaciones Públicas.

"Son todas aquellas acciones que tienen por objeto que las personas tengan una buena opinión de la - empresa y de sus productos o servicios y estén dispuestos a hablar bien de los mismos". (1)

Las personas que interesan a la empresa son las siguientes:

- a) Consumidores.
- b) Proveedores.
- c) Medios de Información.
- d) Asociaciones Comerciales e Industriales.
- e) Comunidad a la que está inserta.
- f) Accionistas.
- g) Gobierno.

"Las actividades que generalmente incluye un Programa de Relaciones Públicas son las siguientes:

- a) Preparación y distribución de folletos que - se ilustran con algo relacionado con la -- - empresa y sus productos.
- b) Conferencias dictadas por los principales directores de la empresa.

- c) Invitaciones para que el público visite la -  
empresa.
- d) Preparación y distribución de películas so--  
bre la empresa y sus productos.
- e) Envío de regalos a fin de año.
- f) Invitaciones a comer al público que interesa  
a la empresa.
- g) Telegramas de felicitación a las personas --  
que tienen relación con la empresa.
- h) Participar en todas las actividades valiosas  
de la comunidad.
- i) Patrocinar torneos deportivos." (1)

(1) Aguilar Alvarez Alfonso, "Elementos de la Mercado--  
tecnia", 16a. impresión 1982, C.E.C.S.A., Pags. 95,  
96 y 97.

C A P I T U L O   V I I

APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A EL AREA DE -

MERCADOTECNIA DE UNA EMPRESA (CASO PRACTICO)

7.1 Antecedentes de una Empresa prototipo dedicada a la venta del servicio de mantenimiento de limpieza de toda clase de inmuebles.

La Empresa estudiada se denomina Líder de México, - S.A., fué constituida en 1976 por el actual Direc-- tor y Accionista con un capital exhibido de 2 millo-- nes de pesos. En los años de 1977 y 1978 la Empresa se encontró en una situación financiera desfavora-- ble debido a la pérdida de un importante contrato - celebrado con una compañía, aunado a una mala admi-- nistración de las cuentas de la Empresa, pero a par-- tir del año de 1979 la situación mejoró considera-- blemente debido a la atinada dirección y coordina-- ción del accionista, el cual logró que su empresa - se colocara entre las 8 primeras que proporcionan - el servicio especializado de mantenimiento de lim-- pieza.

El objetivo primordial que persigue la empresa es - el de sustituir el Departamento de aseo de las - -- empresas que le contratan, por lo que su labor se - puede expresar de la siguiente forma:

- Dar tratamiento a pisos (alfombras, loseta vinili

ca, mármol, etc...) bajo un programa.

- Hacer limpieza de mobiliario, baños, pisos, cancelas, vidrios, etc..., puede ser sistemáticamente o en forma programada; es decir, rutinariamente o de manera profunda.

7.2 Condiciones en que se realizará la Auditoría Administrativa en el Área de Mercadotecnia.

Una vez que se ha tenido previo conocimiento genérico de la empresa que será auditada, es necesario especificar que dicha Auditoría Administrativa será enfocada exclusivamente a el área dedicada a la Mercadotecnia de su servicio.

El caso práctico a desarrollar se emprenderá partiendo de la suposición de que Líder de México, S.A., solicita a un despacho de Auditores Administrativos le realicen una revisión, únicamente de índole administrativa a su departamento de comercialización, esta relación se ejemplificará con el objeto de que la práctica sea con el mayor apego posible a la realidad.

Para poder efectuar lo anteriormente citado, se eligió al Despacho Hernández Miranda y Asociados, S.C., para que funja como el despacho que realizará la Auditoría Administrativa en el área comercial de Líder de México, S.A.

### 7.3 Carta de Solicitud del Servicio.

A continuación se presentará la carta de solicitud del Servicio de Auditoría Administrativa que Lider de México, S.A. envió a Hernández Miranda y Asociados, S.C., con el propósito de que éste último efectúe la revisión administrativa de la comercialización de la empresa, ya que el Gerente Administrativo detectó una considerable disminución de las ventas del servicio de mantenimiento y limpieza; así como también de la cancelación del contrato celebrado con algunos clientes.

LIDER DE MEXICO, S.A.

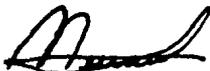
México, D.F., a 14 de Marzo de 1985.

HERNANDEZ MIRANDA Y ASOC., S.C.  
Amado Neruo No. 12 Desp. 5 y 6  
Santa María la Rivera.

Por medio de la presente me permito enviarles un cordial saludo y comunicarles que el Director y un servidor, con sideramos necesario operar una serie de mejoras en la empresa, tendientes a desempeñar de manera eficiente y funcional el aparato administrativo de Líder de México, S.A.. Se han presentado una serie de irregularidades en el Area de Ventas de la empresa, por lo cual solicitamos a ustedes sus servicios profesionales en el desarrollo de una Auditoría Administrativa a dicha función de vital importancia para nosotros.

En espera de vernos favorecidos con su intervención al respecto, quedo de ustedes.

A T E N T A M E N T E



LIC. MARIO LOPEZ L.  
Gerente Administrativo.

#### 7.4 Carta de Contestación.

Una vez que Hernández Miranda y Asociados, S.C., -- ha recibido la petición manifestada por escrito, de Líder de México, S.A., a través de la cual solicita su intervención en materia de Auditoría Administrativa, el despacho procederá a determinar la factibilidad de poder llevar al cabo dicha evaluación administrativa, por lo que con la finalidad de poder tomar la decisión acertada, se obtendrá información de la Empresa para elaborar un Marco de Referencia que permita conocer los objetivos perseguidos y ubicar a Líder de México, S.A. en el contexto económico y social al que pertenece como empresa de servicios de mantenimiento y limpieza.

La siguiente carta enviada por el Despacho de Auditores Administrativos, cumple el objetivo establecido con anterioridad, ya que va acompañada del Marco de Referencia de la Empresa, el cual al ser analizado por la Gerencia de Líder de México, S.A., ésta se cerciorará del profesionalismo con que desempeña su trabajo Hernández Miranda y Asociados, S.C., debido a que no únicamente a contestado afirmativa o negativamente la petición, sin tener la base para -

poder decidir, ya que se ha elaborado un cuadro detallado del alcance y propósitos de la Auditoría -- Administrativa.

**HERNANDEZ MIRANDA Y ASOCIADOS, S.C.**

México, D.F., a 25 de Marzo de 1985.

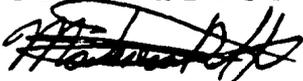
LIDER DE MEXICO, S.A.  
Nicolás San Juan No. 824  
Col. Del Valle.

Con relación a la solicitud recibida con fecha 14 del mes en curso, y con base a la necesidad planteada, se procedió a elaborar un Marco de Referencia de la empresa, el cual nos permitió tener una concepción más amplia de la problemática en general a la cual se está enfrentando, -- así como en particular la de su función de Mercadotecnia.

Cabe mencionar que es necesario tener una apreciación más general de la eficiencia con que está operando la empresa, por lo que se sugiere la realización de toda la evaluación administrativa empresarial con el fin de tomar decisiones más generales que afecten a toda la organización, -- siendo únicamente la petición de ustedes la evaluación -- administrativa de comercialización, el cuadro que aquí -- anexamos, contempla la trascendencia del estudio que efectuaremos en la empresa, si contamos con su aprobación.

Sin más por el momento, y en espera de su contestación a esta carta con el fin de acordar las condiciones de celebración de la auditoría administrativa, me despido de -- usted.

A T E N T A M E N T E



MA. TERESA RAMOS HERNANDEZ.  
Auditor Administrativo.

### 7.5 Marco de Referencia.

El Marco de Referencia de Líder de México, S.A., -- sitúa a la empresa dentro del contexto económico y social que le corresponde como entidad mercantil. - Dicho cuadro comparativo contiene la problemática - genérica a la cual se enfrenta Líder, así como - -- también; los propósitos y objetivos de la empresa.- Pero también se encuentran manifestados los propósi- tos de la Auditoría Administrativa, los elementos a estudiar y los resultados esperados de esta Audito- ría Administrativa Funcional. (Ver figura No. 6).

Para proceder a su elaboración, se recopiló toda la información documental que fue posible acerca de la empresa, así como también se solicitó una entrevista con el Gerente Administrativo, el cual expuso la problemática de la misma y los resultados que esperan del desarrollo de esta evaluación administrati- va.

Entre la información documental obtenida, se encuen- tra el Plan de Trabajo de la empresa aprobado para- los próximos 3 años e Informe Anual de labores de - la Compañía.

FIGURA No. 6

MARCO DE REFERENCIA DE LIDER DE MEXICO, S.A.

PROBLEMATICA DE LA EMPRESA.	PROPOSITO DE LA EMPRESA.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	PROPOSITOS DE LA AUDITORIA ADIVA.	ELEMENTOS A ESTUDIAR.	RESULTADOS ESPERADOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
<p>Lider de México, S.A. es una sociedad mercantil que se dedica al servicio profesional de limpieza de instalaciones de organismos públicos y privados.</p> <p>Actualmente la empresa ha visto disminuidas considerablemente sus ventas, por lo que sus directivos consideran necesario el realizar una Auditoria Administrativa del Area de Mercadotecnia, ya que se presume que en esta función empresarial radica la causa de la problemática de la empresa.</p>	<p>Satisfacer las necesidades de limpieza de aquellos organismos públicos y privados que van en este servicio la solución idónea a tal requerimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar el máximo grado de crecimiento y desarrollo en los próximos años.</li> <li>- Aumentar la cartera de clientes con que cuenta la empresa.</li> <li>- Lograr incrementar la eficiencia y eficacia de la operación de la Organización para poder colocarse dentro de las tres primeras empresas líderes del ramo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar y Evaluar la eficiencia administrativa del Departamento de Comercialización de Lider de México, S.A.</li> <li>- Detectar los "puntos débiles y fuertes" de la mercadotecnia de la empresa.</li> <li>- Diagnosticar la situación en que se encuentra el Departamento de Comercialización de la Empresa, con el fin de corregir los posibles errores, y enfatizar los aciertos para encaminarlos al logro de los objetivos planeados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos, políticas, procedimientos, programas (prognósticos y presupuestos) de mercadotecnia.</li> <li>- Estructura Orgánica de Lider de México, S.A. y de Comercialización.</li> <li>- Relaciones interdepartamentales.</li> <li>- Manual de Organización y Procedimientos del Area.</li> <li>- Formas de Inducción al personal de mercadotecnia.</li> <li>- Medios de motivación al personal de ventas utilizados por la empresa.</li> <li>- Medios de comunicación y coordinación del departamento.</li> <li>- Autoridad, responsabilidad y grado</li> </ul>	<p>Coadyuvar al logro de los objetivos empresariales a través de la implantación de las mejoras administrativas que sean necesarias, y que se detecten por medio de la evaluación administrativa del Area de Mercadotecnia de Lider de México, S.A.</p> <p>Evitar errores futuros en la operación del Departamento de Comercialización de la Empresa, para que de esta forma cumpla su cometido dentro de la organización al tener eficiencia en su coordinación y relación con los demás departamentos de Lider de México S.A.</p>

MARCO DE REFERENCIA DE LIDER DE MEXICO, S.A.

PROBLEMATICA DE LA EMPRESA	PROPOSITOS DE LA EMPRESA.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	PROPOSITOS DE LA AUDITORIA ADMVA.	ELEMENTOS A ESTUDIAR.	RESULTADOS ESPERADOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
				<p>de decisión de cada empleado del Area.</p> <p>Medios de control utilizados al personal y a las operaciones de Mercadotecnia.</p> <p>Análisis de los resultados de las Investigaciones de Mercado practicadas por la empresa.</p> <p>Políticas de precios del servicio que ofrece la empresa, así como su fijación.</p> <p>Promoción y Publicidad del servicio.</p> <p>Estrategia y táctica de ventas.</p> <p>Actuación de los ejecutivos de ventas.</p> <p>Servicios y Garantías al cliente.</p>	

MARCO DE REFERENCIA DE LIDER DE MEXICO, S.A.

PROBLEMATICA DE LA EMPRESA	PROPOSITOS DE LA EMPRESA	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	PROPOSITOS DE LA - AUDITORIA ADMVA	ELEMENTOS A ESTUDIAR	RESULTADOS ESPERADOS DE LA AUD. ADMVA
				<ul style="list-style-type: none"><li>- Programa de Relaciones Públicas.</li><li>- Relaciones interdepartamentales - que sostiene esta área con el resto de la organización.</li></ul>	

## 7.6 Carta Convenio.

Líder de México, S.A., aprobó el Marco de Referencia presentado, y desean específicamente que se - - efectúe la evaluación administrativa de la función de Comercialización, por lo cual se procederá a elaborar la Carta Convenio que firmará Líder de México, S.A., y Hernández Miranda y Asociados, S.C., contrato que legalizará la relación eventual de trabajo - que establecerán ambas partes.

A continuación se anexa la mencionada Carta Convenio.

Contrato que para la realización de la Auditoría Administrativa en el Area de Mercadotecnia de la empresa -- Líder de México, S.A., celebran por una parte, Hernández Miranda y Asociados, S.C., representada por la Auditora Administrativa la C. MA. TERESA RAMOS HERNANDEZ, a la que en lo sucesivo, por razones de orden práctico, - se le denominará "La Asesora"; por otra parte, Líder de México, S.A., representada por su Director General el - C. RICARDO ORTIZ, a la cual en el cuerpo del Presente - Instrumento se le nombrará "Líder", pacto que se señala al tenor de los siguientes antecedentes, declaraciones- y cláusulas.

#### A N T E C E D E N T E S

La Limpieza es un factor importante en el éxito de cualquier empresa e institución. Permite un elevado rendimiento del personal, lo que influye positivamente en -- los niveles de calidad y productividad. Es fundamental- para el adecuado funcionamiento de cualquier instala--- ción, así como un elemento decisivo en la conformación- de la imagen que se desea proyectar.

LIDER se especializa en el mantenimiento, conservación- y limpieza de inmuebles utilizando programas y sistemas

modernos que garantizan responsabilidad, profesionalismo, puntualidad y ahorro en los gastos de la empresa.

Con el objeto de que LIDER cumpla eficientemente su propósito, es necesario corregir las desviaciones que se han presentado en la Administración de la comercialización del servicio, por lo tanto es necesario realizar una evaluación de la actuación del Area de Mercadotecnia de Líder.

La culminación de esta Auditoría Administrativa, permitirá plantear alternativas a corto, mediano y largo plazo como solución a los problemas que se detecten en el curso de esta evaluación administrativa.

#### DECLARACIONES

DE LA ASESORA.

- 1.- Que es una Sociedad Civil constituida el 15 de -- abril de 1982, que tiene su domicilio en la calle -- de Amado Nervo No. 12, Col. Santa María La Rivera, -- en la Cd. de México, y que tiene a su cargo la -- -- prestación de servicios profesionales de Asesoría -- Administrativa, Contable y Fiscal a organismos tanto del Sector Público como Privado, y que cuenta --

con el equipo técnico y profesional necesario para cumplimentar su cometido, por lo que está en aptitud y cuenta con la experiencia necesaria para realizar la Auditoría Administrativa de la Mercadotecnia de Líder.

DE LIDER.

- 1.- Acredita su personalidad con el Testimonio de la Escritura Pública No. 12065 con fecha 8 de enero de 1976, encontrándose vigente en todos sus términos a la fecha de firma de este contrato.
- 2.- LIDER es una Sociedad Mercantil constituida de acuerdo con las Leyes de la República Mexicana, tiene su domicilio en Nicolás San Juan No. 824 Col. del Valle, en esta ciudad.

De acuerdo las partes con las anteriores Declaraciones, consignan el presente Contrato que se registrará por las siguientes:

#### C L A U S U L A S

PRIMERA: Objeto.- LA ASESORA prestará a LIDER servicios profesionales para la realización de una Auditoría Administrativa del Area de Mercadotecnia, con sujeción -

al marco de referencia anexo, que firmado por las partes se acompaña de este contrato:

SEGUNDA: Plazo.- LA ASESORA se obliga a concluir los -- trabajos mencionados en la cláusula anterior, en un plazo de 3 meses contados a partir de la fecha de firma de este contrato.

LA ASESORA tendrá derecho a que se prorrogue el plazo - fijado para entregar los documentos del trabajo de sus - servicios profesionales objeto de este contrato, cuando no le fueran imputables, siendo este el caso, LA ASESORA solicitará a LIDER el plazo necesario, especificando la causa del atraso.

TERCERA: Precio de los Servicios.- Por la prestación de los servicios, materia en este contrato, LIDER pagará a LA ASESORA la cantidad de \$850,000.00 (ochocientos cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) que cubre la dirección, -- coordinación, supervisión objeto de este contrato, que cubre la remuneración de los profesionales y técnicos que colaboren en la realización del trabajo, así como tam--bién los gastos administrativos, indirectos y las utilidades de la sociedad.

CUARTA: Otras condiciones de la Prestación del Servicio.-

Previa aprobación del Programa de Trabajo, el trabajo - se hará con personal de LA ASESORA únicamente.

QUINTA: Forma de Pago.- La cantidad que se hace referencia en la cláusula 3a será pagada en las condiciones -- que a continuación se mencionarán, para lo cual será necesario la presentación de los recibos debidamente requisitados.

- a) Al dar inicio la Auditoría Administrativa, LIDER pagará a LA ASESORA la suma de \$ 500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M.N.).
- b) La suma de \$350,000.00 (trescientos cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) en la presentación y entrega del documento final.

SEXTA: Actividades Adicionales.- El Marco de Referencia de prestación de servicios podrá ser modificado de común acuerdo, para ajustarlo y orientarlo en función de las decisiones de política que al efecto precice adoptar LIDER por el grado de avance de los servicios, salvo cuando dichas modificaciones no afectarán el monto del servicio.

SEPTIMA: Flujo de Información.- Las partes convienen en

mantener un contacto permanente, a fin de que le sea -- proporcionada a LA ASESORA la información necesaria para que realice su trabajo, para lo cual se destinará como canal de comunicación institucional a un representante de cada una de las partes que intervienen en este -- contrato.

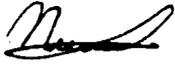
OCTAVA: Propiedad de los Estudios.- LA ASESORA conviene en no divulgar en ninguna forma, los resultados obtenidos, sin la aprobación expresa de LIDER, tomando en consideración que los resultados son exclusivos del cliente.

NOVENA: Relación Laboral.- En ningún momento existirá - relación laboral entre los elementos humanos de LA ASESORA y el cliente, en consecuencia LA ASESORA se obliga a resarcir a la empresa de cualquier daño.

DECIMA: Jurisdicción.- Para la interpretación y cumplimiento de este contrato, las partes se someten a la jurisdicción del D.F. con renuncia a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles.

Se firma el presente contrato en la Ciudad de México, - D.F. a los 2 días del mes de abril de 1985.

LIDER DE MEXICO, S.A.



---

LIC. MARIO LOPEZ L.

HERNANDEZ MIRANDA Y ASOC., S.C.



---

C. MARIA TERESA RAMOS H.

### 7.7 Programa General de Trabajo. Gráfica de Gantt.

La Auditoría Administrativa del Area de Mercadotecnia de Líder de México, S.A., se llevará al cabo en el lapso de tiempo comprendido del 8 de abril al 28 de junio del año en curso.

El día 8 de abril dará comienzo la etapa de planeación, la cual consistirá en una fase dedicada a la Investigación Preliminar y otra para la Documental.

La Investigación Preliminar permitirá tener un acercamiento con la Empresa en general a fin de vislumbrar los problemas de la misma, con el objeto de realizar una síntesis de la situación administrativa de Líder; esta etapa durará aproximadamente hasta el 19 de abril.

La otra fase de planeación será la Investigación Documental específica del Area de Mercadotecnia fase que comprende el análisis de la información contenida en los manuales, sistemas, procedimientos, programas, presupuestos, políticas, controles, etc.

Fase programada para su realización del 22 al 30 de abril.

Una vez que se dispone de toda la información necesaria para dar comienzo a la Auditoría Administrativa, se verificará que lo contenido en la documentación administrativa de la empresa, se efectúe en la operación de la función de Mercadeo. Por lo que se realizará la observación directa de la operación del Departamento, así como también las encuestas aplicadas a todo el personal de comercialización al través de las entrevistas y aplicación de cuestionarios; esta etapa es muy importante y requiere del tiempo necesario para su desarrollo, por lo que se estima que el mes de mayo sea destinado para tal fin. Antes de terminar dicho mes se presentará al Gerente Administrativo de Líder un informe que contenga el avance alcanzado hasta esa fecha por la Auditoría Administrativa.

La evaluación de la información administrativa del área, se efectuará del 3 al 21 de junio, para proceder a la elaboración del documento final del trabajo desarrollado, el cual será presentado del 24 al 28 del mismo mes; en ese informe se expresarán los resultados encontrados en la evaluación, así como también las recomendaciones sugeridas para dar fin a --

los problemas encontrados.

A continuación se anexa la Gráfica del Programa antes mencionado.

PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL AREA DE

MERCADOTECNIA DE LIDER DE MEXICO, S.A.

ACTIVIDAD	TIEMPO	ABRIL				MAYO				JUNIO			
		4-12	15-19	22-26	29-30	2-10	11-17	20-24	27-31	3-7	10-14	17-21	24-28
<b>1 PLANEACION</b>													
- Entrevistas Previas	Estimado Real	[Barra]											
- Información Documental General de la Empresa	Estimado Real	[Barra]											
- Resultados de Inv. Preliminar	Estimado Real		[Barra]										
- Inf. Documental de Mercadotecnia.	Estimado Real			[Barra]									
- Análisis y Clasificación de la Inf.	Estimado Real				[Barra]								
<b>2 EXAMEN</b>													
- Observación Directa	Estimado Real					[Barra]							
- Aplicación del Cuestionario	Estimado Real					[Barra]							
- Entrevistas	Estimado Real						[Barra]						
<b>3 INFORME DE AVANCE</b>													
- Informe de Avance	Estimado Real							[Barra]					
<b>4 EVALUACION</b>													
- De cada elemento del área.	Estimado Real									[Barra]			
- Análisis e Interpretación de Resultados	Estimado Real										[Barra]		
<b>5 PRESENTACION.</b>													
- Presentación del Informe Final	Estimado Real											[Barra]	
- Implantación de Recomendaciones.	Estimado Real											[Barra]	

## 7.8 Metodología.

El método a emplear es el que fue diseñado de acuerdo a las necesidades y características de esta Auditoría Administrativa, y contiene las siguientes etapas:

### 1. Planeación.

#### 1.1 Investigación Preliminar.

1.1.1 Entrevistas Previas.

1.1.2 Obtención de Información Documental General de la Empresa.

1.1.3 Resultados de la Investigación Preliminar.

#### 1.2 Investigación Documental.

1.2.1 Obtención de Información Documental específica del Área de Mercadotecnia.

1.2.2 Análisis y clasificación de la Información.

### 2. Exámen.

#### 2.1 Investigación de Campo.

2.1.1 Observación Directa.

2.1.2 Aplicación del Cuestionario.

2.1.2 Entrevistas.

3. Evaluación.

3.1 Evaluación de cada uno de los elementos a estudiar del Area de Mercadotecnia.

3.2 Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos en la evaluación.

4. Presentación.

4.1 Presentación del Informe Final.

4.2 Implantación de Recomendaciones.

## 1.9 Investigación Preliminar.

En esta etapa de la Planeación de la Auditoría - - Administrativa, es imprescindible que se aprecie -- con la mayor objetividad posible la eficiencia operativa de Líder de México, S.A.; al través del análisis somero de aquellas situaciones que se puedan vislumbrar por el acercamiento que se tiene con la empresa. La Investigación Preliminar se realizó por medio de entrevistas previas y de la recopilación de la Información Genérica que se obtuvo de Líder, - de la siguiente manera:

### Entrevistas Previas:

Se entrevistó al Director General de la empresa, a - quien se le formularon las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Se encuentra la Dirección General ubicada dentro de la misma empresa?

R = La Empresa cuenta con oficinas ubicadas - en diferentes instalaciones, de tal manera que la Dirección General y el Area Contable se encuentran en la calle de Gonzáles de Cossio de esta ciudad; el Area Co-

mercional, la Gerencia Administrativa y el Area de Servicios están en la calle de -- Nicolás San Juan; el Area de Relaciones - Industriales está en la calle de Xochicalco y el Area de Compras y la de Abastecimiento y Servicio de Apoyo Interno en la calle de Baja California.

2.- ¿Con qué frecuencia visita las otras instalaciones de la empresa y por qué?

R = Aproximadamente 2 veces a la semana, pero las de González de Cossio diariamente. Ya que el equipo de Gerentes me mantiene informado de cada una de las funciones a su cargo.

3.- ¿Realiza la Dirección juntas periódicas con el Gerente Administrativo y las otras Gerencias?

R = Sí, principalmente con la Gerencia -- Administrativa, la de Servicios y la de Ventas.

¿Con qué Frecuencia?

R = Una vez a la quincena, dependiendo de las necesidades que se presenten.

4.- ¿Dicta las políticas de la empresa?

R = En general sí, pero la mayoría de las veces escucho las sugerencias del Gerente Administrativo y de los otros Gerentes, dependiendo del Area que sea de su competencia.

5.- ¿El Director elige al personal del alta jerarquía en la empresa?

R = Sí, desde luego, puesto que los seleccionados son personas de absoluta confianza.

6.- ¿Delega suficiente autoridad?

R = Considero que sí delego autoridad en todas las áreas, sobre todo en el Gerente Administrativo.

7.- ¿Cómo controla esa delegación de autoridad?

R = Comunicación oral y escrita de las de  
cisiones de mayor trascendencia que -  
tomen los gerentes.

8.- ¿Cuenta con asesoría de tipo administrativo,  
fiscal, laboral, legal, etc.?

R = Únicamente de tipo legal.

9.- ¿La empresa cuenta con objetivos defini--  
dos por usted?

R = Sí, yo fijo las metas a alcanzar y se  
las doy a conocer a mis subordinados-  
inmediatos.

10.- ¿Autoriza los Programas de Trabajo y Pre-  
supuestos de la Empresa y de cada área?

R = Sí, son autorizados por mí y por el -  
Gerente Administrativo.

11.- ¿Existen relaciones adecuadas entre todas  
las áreas de la empresa?

R = Sí, todas se llevan bien.

12.- ¿La empresa cuenta con Manuales e Instrucu

tivos, y cuáles son?

R = Se tiene el Manual del Ejecutivo de -  
Cuenta, el Manual del Supervisor y el  
Manual del Trabajador de limpieza.

13.- ¿Con qué número de personal cuenta la em-  
presa?

R = Aproximadamente con 600 personas, in-  
cluyendo al personal administrativo y  
al operativo, o sea trabajadores de -  
limpieza, pulidores, jefes de zona de  
servicios, etc.

14.- ¿A qué personal de su empresa conoce?

R = Al administrativo, porque al operati-  
vo no.

15.- ¿Cuál es la posición financiera que tiene  
actualmente la empresa?

R = No ha sido muy buena, se ha visto en-  
decremento debido a la disminución de  
las ventas.

16.- ¿Cuáles son las metas que desea alcanzar-

la Dirección de la Empresa?

R = Llegar a mejorar la imagen de la empresa, incrementar la calidad del servicio y los ingresos por ventas, así como también conformar una organización más sólida y aumentar la cartera de clientes.

Ahora presentará las respuestas que dió el Gerente Administrativo a las preguntas que se le formularon:

1.- ¿Es la empresa Líder en su rama?

R = No, pero sí ocupa uno de los diez primeros lugares.

2.- ¿Hay competencia en el ramo?

R = Sí muy fuerte, ya que además de que existen empresas con mayor consolidación, actualmente se están creando nuevas.

3.- ¿Cumple la empresa con las disposiciones gubernamentales?

R = Sí, tanto fiscales como laborales.

4.- ¿Coordina todas las actividades de la empresa?

R = Sí al igual que el Director.

5.- ¿La empresa tiene políticas y procedimientos -  
establecidos por escrito?

R = Sí, cada área tiene los suyos y se les da  
a conocer a su personal.

¿Considera que son suficientes?

R = No, faltan pero poco a poco se van estable  
ciendo.

6.- ¿Existe una línea definida de autoridad y res-  
ponsabilidad desde la Gerencia hasta el último  
de los subordinados?

R = Sí, incluso contamos con un Organigrama --  
Empresarial y uno por área.

7.- ¿Se han explicado claramente las relaciones de  
cada una de las gerencias para con las demás?

R = Sí, todas conocen su interrelación.

8.- ¿Que formas de comunicación interdepartamental  
tiene actualmente la empresa?

R = Principalmente por escrito a través de Memorandums y circulares, pero también verbal, dependiendo del caso.

9.- ¿Cada gerente conoce claramente sus funciones - responsabilidades y autoridad que tiene?

R = Sí, y cuando quedan fuera de su ámbito de competencia las consulta conmigo.

10.- ¿Realiza la Gerencia Administrativa, juntas periódicas con el área de Mercadotecnia?

R = Sí, una vez a la semana me reúno con el Gerente Comercial, el Subgerente y los 3 Ejecutivos de Cuenta.

11.- ¿Evalúa los resultados de venta y con qué frecuencia?

R = Realizo un análisis de ellos en forma mensual para enviar el reporte a la dirección del avance en la prospectación de ventas y la atención que se les ha prestado a los clientes actuales.

12.- ¿Autoriza las campañas publicitarias?

R = Sí, pero actualmente no se está realizando ninguna.

13.- ¿Qué controles ha implantado en el Area de Mercadotecnia?

R = Controlo todas las llamadas prospecto que -  
llegan a la empresa y recibo copia del re--  
porte diario de actividades que realizan --  
los ejecutivos de cuenta.

14.- ¿Existen manuales en el Area de Mercadotecnia?

R = Sí, solo el del Ejecutivo de Cuenta.

15.- ¿Qué áreas de la empresa considera que están -  
operando con mayor eficacia y eficiencia y cuá  
les en menor grado?

R = Las de mayor son las de Contabilidad, Com-  
pras, Proyectos y Relaciones Industriales.  
La de Menor son las de Servicios y Mercadote  
chnia.

16.- ¿Qué áreas de la empresa tienen estrecha rela-  
ción con Mercadotecnia?

R = Servicios y Proyectos, y en menor grado --

## Contabilidad.

También en las entrevistas preliminares se consideró una pequeña encuesta dirigida al Gerente de Mercadotecnia de Líder de México, S.A.; la cual dió -- los siguientes resultados:

- 1.- ¿La Gerencia de Mercadotecnia cuenta con los -- recursos materiales, económicos y humanos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones?

R = En cuanto a recursos materiales creo que -- sí, económicos a veces no se dispone de -- ellos con rapidez, ya que el Director retrasa la autorización correspondiente, y -- en humanos sí contamos con el personal necesario.

- 2.- ¿Con qué áreas de la empresa guarda estrecha relación Mercadotecnia?

R = Con proyectos, Servicios y Contabilidad.

- 3.- ¿Cómo considera usted que se mantienen estas relaciones de trabajo?

R = Son favorables, aunque suelen presentarse -  
pequeñas discrepancias sobre todo en Proyec  
tos y Servicios.

4.- ¿Qué tipo de discrepancias suelen presentarse?

R = Todas de tipo profesional, no personal, - -  
puesto que en ocasiones proyectos retrasa -  
la entrega de los Presupuestos que se le --  
entregan a los clientes prospecto, y Servi-  
cios porque falta el personal que está labo-  
rando en los centros de trabajo que tenemos  
por clientela, y lógicamente el cliente se-  
comunica a nuestra área reclamándonos las -  
anormalidades suscitadas.

5.- ¿Con qué personal cuenta la gerencia a su cargo  
y qué horario de labores tienen?

R = Hay un Subgerente que trabaja de 8:30 a --  
2 P.M. y de 4 P.M. a 7 P.M. También hay 3-  
ejecutivos de cuenta que no tienen horario  
fijo pero que entran a laborar a las 8:30-  
A.M.

6.- ¿La Gerencia de Mercadotecnia elabora sus pro-

pios Manuales Administrativos y cuáles son?

R = Sí, aunque por ahora sólo contamos con el -  
Manual de Procedimientos del Ejecutivo de -  
Cuenta.

7.- ¿Existen metas específicas de Mercadotecnia, --  
cuáles son?

R = Sí, se refieren a incrementar el índice de-  
ventas que tenemos y mejorar la calidad del  
servicio.

8.- ¿Estas metas se encuentran por escrito y las --  
conoce el personal a su cargo?

R = No están más explícitas, por lo que no es--  
tán por escrito, es decir, no fijamos cuota  
de venta, pero el subgerente y el personal-  
de ventas está enterado y participa en el -  
logro de éstas.

9.- ¿Hay políticas específicas de la Gerencia?

R = Sí, la de ofrecer al cliente buena calidad-  
y buen precio en el servicio, no dejar que-  
el cliente nos de una respuesta negativa pa

ra aceptar nuestros servicios y la política de aceptar clientes que sean lo suficientemente -- grandes para que por lo menos puedan laborar 3- trabajadores de limpieza en sus instalaciones.

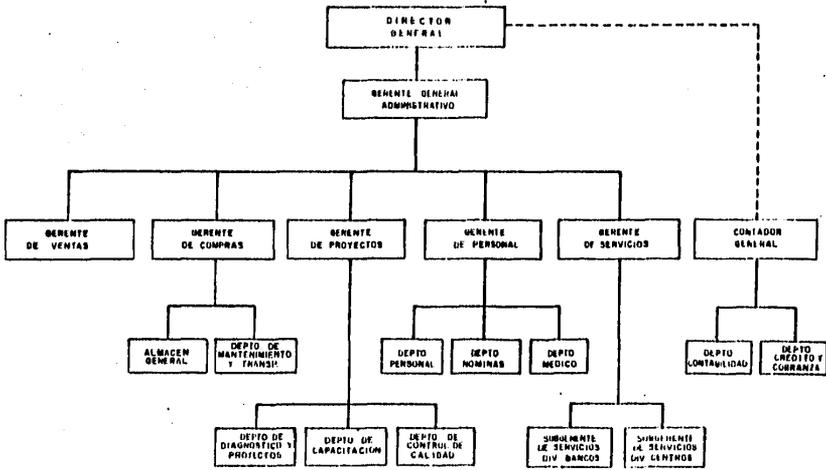
10.- ¿Se cumplen las anteriores políticas?

R = Dentro de lo posible si, ya que no depende de nosotros el darles totalmente buena calidad y buen precio, porque Servicios y Pro-- yectos tienen mayor participación en ello.

Con la información obtenida a través de las entrevistas preliminares, se procedió a obtener la documentación que permita respal-- dar las respuestas de los gerentes entrevisados, la cual consistió en lo siguiente:

- Organigrama de la Empresa (Ver Figura No. 7).
- Manual del Ejecutivo de Cuenta.
- Manual del Supervisor.
- Manual del Trabajador de Limpieza.
- Documento que contenga la cantidad de ingresos obtenidos por la venta del servi-- cio durante los últimos 5 años.

LIDER DE MEXICO, S.A.



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

FIGURA No. 7

- Documento que contenga la cantidad de -- costos fijos incurridos por cada área de la empresa durante los últimos 5 años.
- Reportes de actividades de las áreas de -- Mercadotecnia, Proyectos, Servicios y -- Contabilidad de los últimos 12 meses.

Una vez realizadas las entrevistas previas y recopilada la documentación genérica de la empresa, se analizarón los datos y se -- obtuvo el siguiente resultado:

Líder de México, S.A., es una empresa rela-- tivamente joven que no ha alcanzado aún su pleno desarrollo, y que sin embargo cuenta con una organización de un alto número de -- personal y con ingresos anuales en prome-- dio de \$285'000,000.00 (Doscientos ochenta y cinco millones de pesos 00/100 M.N.), -- por lo que se puede considerar como una -- sociedad mercantil grande que tiene un ca-- pital social actual de \$20'000,000.00.

Su estructura organizacional está definida funcionalmente e integrada por la Dirección

General, la Gerencia General Administrativa, 5 Gerencias de División como son las de Ventas, Compras, Proyectos, Personal y Servicios; y un Contador General; además existen 12 departamentos que se encuentran subordinados a su Gerencia respectiva, pero cabe mencionar que la Gerencia de Ventas no cuenta con una división detallada en la estructura organizacional de Líder. Los Manuales de que dispone actualmente la empresa fueron elaborados conforme a las reglas administrativas que deben observar, tal como que están detallando el procedimiento a seguir, indicando el cómo, cuándo, dónde, porqué y quién es el responsable de llevarlo al cabo, esto al través de diagramas y redacción al alcance del nivel cultural de la persona a quien va dirigido, siempre y cuando, en el caso del trabajador de Limpieza, éste tenga los mínimos conocimientos de escritura y lectura, aunque este manual tiene diagramas pictográficos.

Los costos más altos en que incurre la empresa son los variables, por concepto de mate--

riales de limpieza y mano de obra (sin olvidar que este último concepto queda incluido en este tipo de costos, ya que el servicio vende la mano de obra de los trabajadores - de mantenimiento y limpieza). Los costos fijos son más fuertes en el renglón de sueldos y salarios, porque en arrendamiento, -- energía eléctrica, teléfono, previsión social, fletes y acarreos, transportación, -- etc. son menores.

El área de la empresa que incurre en mayor número de costos fijos es la de Personal, y sucesivamente la de Contabilidad, Compras, Servicios, Ventas y Proyectos.

Mercadotecnia guarda estrecha relación con las áreas de Proyectos, Servicios y Contabilidad, por lo que fue necesario analizar -- las actividades que han tenido en los últimos años dichas áreas, determinando como resultado que la Gerencia de Proyectos se encarga de realizar el Estudio-Proyecto que contiene el Presupuesto de Mantenimiento y Limpieza que se le presenta al futuro cliente

te, para lo cual los técnicos del departamento de Diagnóstico y Proyectos para que efectuen el levantamiento de datos y medidas de las instalaciones correspondientes, aproximadamente se elaboran 5 Estudios-Proyectos semanalmente.

El Departamento de Capacitación se ocupa del adiestramiento del personal operativo de la empresa únicamente, para lo cual se efectúan 2 veces por semana las sesiones de capacitación correspondientes. También la Gerencia de Proyectos dispone de las actividades de un Departamento de Control de Calidad que diariamente efectúa visitas a las instalaciones de los clientes en forma programada, por lo que, por lo menos una vez al mes, se presenta la persona encargada de dicha función a realizar la inspección de calidad a cada cliente.

La Gerencia de Servicios reporta que la División Bancaria ha estado funcionando en óptimas condiciones, sin presentar problemas de trascendencia, sino que únicamente-

se han atendido pequeños detalles en algunas sucursales de Bancomer, quien por lo visto hasta ahora, representa el principal cliente. La División Centros tiene mayor dificultad, sobre todo con clientes pequeños, ya que son, algunos de ellos, muy estrictos con la calidad del servicio.

Tanto Contabilidad como Crédito y Cobranza reportan que la clientela no es morosa en sus pagos mensuales o quincenales correspondientes al servicio; por lo que no tienen problema; pero el Contador de Líder -- afirma que en los últimos años no se ha -- presentado diferencia en el renglón de ventas en el Estado de Resultados de la Empresa, pero sí se ha deteriorado la posición-financiera de la empresa debido al incre--mento en costos.

Mercadotecnia indica que no puede presen--tar resultados muy favorables en la venta-del servicio; los ingresos por ventas, ex-cluyendo los correspondientes a Bancomer, - Laboratorios Merck de México, Kodak Mexica

na y American Express; debido a que ellos - importan desde 1978 los principales ingresos de Líder de México, S.A.; son los siguientes:

AÑO	INGRESOS	ACUMULADO
1977	422,074	422,074
1978	1'266,125	1'688,199
1979	1'917,500	3'605,699
1980	1'610,497	5'216,196
1981	2'745,284	7'961,480
1982	1'379,709	9'341,189
1983	2'587,570	11'928,759
1984	1'967,270	13'896,029

La representación gráfica de las cifras de ventas efectuadas a partir de 1977 hasta 1984 muestra que de 1981 a 1982 se registró una considerable disminución en ventas, la cual se recuperó en 1983 pero en 1984 se presentó el mismo fenómeno. (Ver Figura No. 8).

Los anteriores ingresos son correspondientes a los clientes menores, o sea que repor

tan un ingreso mensual menor a \$1'000,000.00.

GRAFICA DE VENTAS DE LIDER DE MEXICO, S.A. DURANTE EL PERIODO 1977 A 1984.

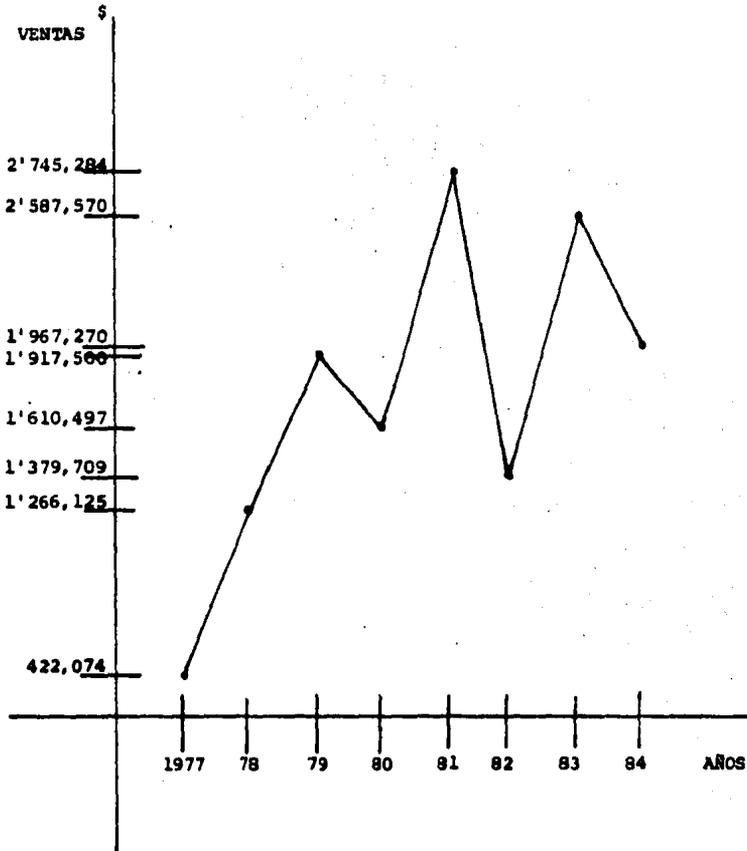


FIGURA No. 8

## 7.10 Investigación Documental.

Con la información resultante de la Investigación Preliminar, se procedió a elaborar la Bitácora de Auditoría, la cual sirvió de guía durante la revisión administrativa del área de Mercadotecnia de Líder, pero se fue complementando a lo largo de la misma. (Ver figura No. 9).

Posteriormente se recopiló la documentación administrativa propia de Mercadotecnia, y fue la siguiente:

- Reportes de los últimos 5 meses, de las actividades desempeñadas por los Ejecutivos de Cuenta.
- Lista de Clientes con domicilio, teléfono e importe del servicio mensual.
- Cuestionario diseñado por la Gerencia aplicable al cliente prospecto.
- Orden de levantamiento de datos para ser turnada al Depto. de Diagnóstico y Proyecto.
- Forma denominada "Llamadas de Prospectos" en la cual se toman los datos de las personas que so-

FIGURA No. 9

GUIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA (BITACORA)

ETAPAS	SUBETAPAS	FUENTE DE INFORMACION	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	OBSERVACIONES
<p>1.- Planeación</p>	<p>2.1 Investigación - Preliminar.                      1.1.1 Entrevistas previas                      1.1.2 Obtención de información documental.                      1.1.3 Resultados de la Inv. Prel.                      1.2 Inv. Documental                      1.2.1 Su obtención.                      1.2.2 Análisis y clasificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales</li> <li>- Gráficas</li> <li>- Reportes de Clientes.</li> <li>- Reportes de la Empresa.</li> <li>- Reportes de Mercadotecnia.</li> <li>- Análisis de Formas.</li> <li>- Políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Observación</li> </ul>	<p>Efectuar entrevistas a los principales involucrados a el Area de Mercadotecnia, así como el análisis de toda la documentación pertinente.</p>
<p>2.- Examen</p>	<p>2.1 Investigación de Campo.                      - Observación Directa.                      - Aplicación del Cuestionario.                      - Entrevistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagramas</li> <li>- Procedimientos</li> <li>- Redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Observación</li> </ul>	<p>Efectuar entrevistas de mayor alcance y profundidad.</p>

GUIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA (BITACORA)

ETAPAS	SUBETAPAS	FUENTE DE INFORMACION	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	OBSERVACIONES
3.- Evaluación	3.1 De elementos a estudiar. 3.2 Análisis e Interpretación de resultados.	- Hojas de la Carpeta de Auditoría.	- Técnicas de análisis del Procedimiento General de Auditoría.	Analizar y evaluar con la mayor objetividad posible.
4.- Presentación	4.1 Del Informe Final. 4.2 Implantación de recomendaciones.	- Técnicas de Mercadotecnia aplicables al servicio de mantenimiento de limpieza.	- Reglas de escritura como son brevedad, concisión, claridad, etc.	Elaboración de un Informe Final con los resultados encontrados en la evaluación. Así como implantación genérica de las sugerencias.

licitan telefónicamente un Presupuesto de Mantenimiento y Limpieza de Líder.

- Folleto de promoción del servicio.
- Diagrama del Sistema General del Servicio de --  
Mantenimiento y Limpieza.
- Diagrama del Sistema Operacional del Servicio.
- Reporte de Supervisión que indica las condiciones del servicio en cada centro de trabajo, esta forma es llenada por el Supervisor correspondiente, y firmada por el representante del -- cliente que acepta o rechaza su contenido. El -- reporte permite a la Gerencia de Servicios conocer la calidad del servicio que se está brindando al cliente.
- Orden de trabajo, es la forma que envía el Departamento de Proyectos a la Gerencia de Servicios, para proceder a trabajar con un nuevo -- cliente, o por la ampliación del contrato del -- actual; es a petición de Marcadotecnia, quien-- deberá firmar su autorización.
- Póliza-Pedido para el servicio de limpieza de -

vidrios exteriores; es la forma diseñada especialmente para la prestación de este servicio - y tiene el seguimiento similar a la forma antes mencionada.

- Presupuesto de Vidrios Exteriores, es la forma que se le presenta al cliente por este concepto.
- Programa de Frecuencias y Actividades para el Servicio de Mantenimiento de Limpieza.
- Aviso de Cobro, es el documento que se envía a los Departamentos de Contabilidad y Crédito y Cobranzas para realizar el cobro correspondiente, sea quincenal o mensual, según los requerimientos del cliente.
- Hoja Base de Datos, es el documento llenado por el Depto. de Proyectos indicando las medidas de las áreas sujetas a la prestación del servicio a cada cliente.

Siendo la anterior documentación la única disponible por la Empresa, en la cual tiene ingerencia - el área de Mercadotecnia, se analizó y determinó la utilidad de cada una de las formas, y efectiva

mente se verificará en la Investigación de Campo, el adecuado uso de cada una de ellas, con el fin de establecer su importancia, ya que el diseño de esta documentación es adecuado y no es repetitivo en la información que contiene. No obstante del seguimiento que se les dará en el siguiente punto a tratar, considero conveniente mostrar al lector la siguiente documentación, con el objeto de -- ampliar el conocimiento acerca de Líder de México, S.A.:

- Diagrama del Sistema General (Ver figura No.10)
- Diagrama del Sistema Operacional (Ver figura No. 11)



Líder de Misiones S.A.

### SISTEMA GENERAL

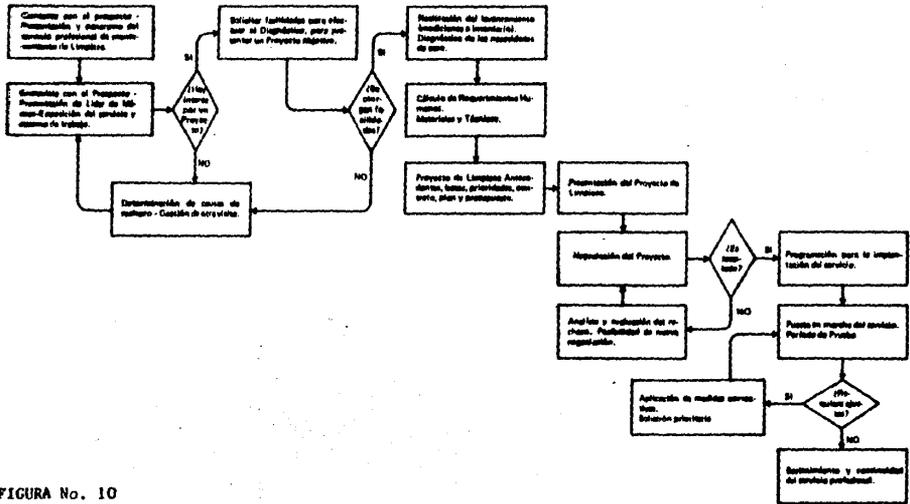


FIGURA No. 10

**"SISTEMA OPERACIONAL"**

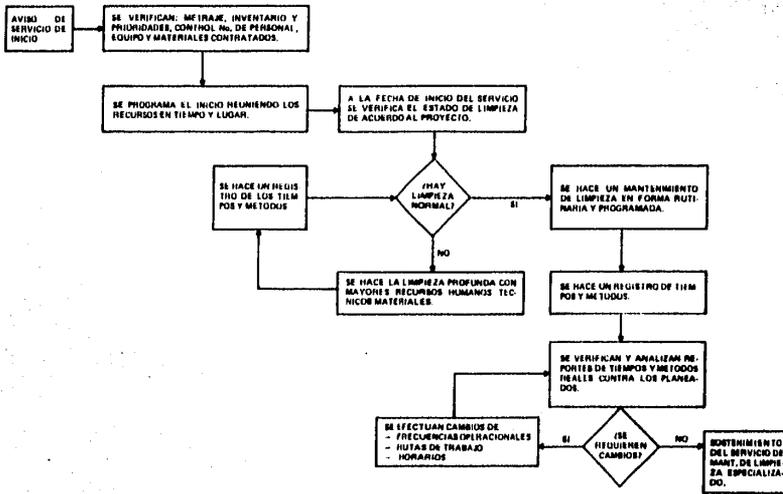


FIGURA No. 11

## 7.11 Investigación de Campo.

### a) Observación Directa.

En la investigación de campo se debe comprobar, por medio de la observación, como se están efectuando las actividades del Area de Mercadotecnia de Líder, por lo que se realizan las siguientes observaciones:

- Se acompañó al Gerente, Subgerente y a los 3 Ejecutivos de Cuenta; en algunas visitas a clientes prospectos y a clientes actuales de la empresa.
- Se verificó el trabajo desarrollado por el personal del área, incluyendo a la secretaria, dentro de las oficinas de Líder de México, S. A.

### b) Aplicación del Cuestionario.

Utilizando nuevamente al cuestionario, como guía para obtener información con mayor detalle propia de Mercadotecnia, se aplicó el siguiente, el cual fue contestado por el Gerente, el Subgerente y los 3 Ejecutivos de Cuenta, al través

de una reunión que se realizó con tal fin.

C U E S T I O N A R I O

1.- ¿Se han efectuado Investigaciones de Mercado?

R = Sí, pero en el año de 1981 y fue cuando se determinó que Líder de México ocupaba uno de los primeros diez lugares, y que el mercado potencial que existía en el D.F. era aproximadamente de el 68% del total.

2.- ¿Cómo se investigan nuevos Mercados?

R = Actualmente es al azar, ya que no se tiene un plan detallado para ello, pero si se -- programan visitas periódicas a industrias, hospitales, hoteles, escuelas, etc.

3.- ¿El servicio satisface las necesidades del - - Cliente?

R = Sí, porque el cliente obtiene ciertos beneficios al contratar el servicio; tales como aumentar la eficiencia, puntualidad, calidad de la limpieza de sus instalaciones y minimizar los costos administrativos de-

mano de obra como de materiales.

4.- ¿El precio del producto es conveniente?

R = No del todo, ya que Líder de México, S.A. es una de las compañías de limpieza más caras del D.F.

5.- ¿Se ha calculado el Punto de Equilibrio de la Empresa?

R = Sí, el año pasado lo calculamos junto con el Gerente Administrativo, pero fue para 1984 y en realidad el margen de utilidad que se obtuvo no fue muy favorable.

6.- ¿Existen disposiciones gubernamentales en --  
cuanto al control de precios?

R = No, sólo se rigen por la ley de la oferta y la demanda.

7.- ¿Quién fija el precio del servicio?

R = El Departamento de Proyectos, lo aprueba su gerente, y posteriormente lo turnan a nuestra área para que con el visto bueno del Gerente de Mercadotecnia, lo firme el

Gerente Administrativo.

8.- ¿Se comparan periódicamente los precios de la Empresa con los de la competencia?

R = Sí, inclusive la Gerencia de Proyectos es tá elaborando un cuadro comparativo con los precios que tienen los competidores.

9.- ¿Las políticas de venta las conocen todos ustedes?

R = Sí, porque las fijamos nosotros mismos.

10.- ¿Existen pronósticos y presupuestos de ventas?

R = No se están realizando por ahora, porque la situación del país no lo permite, debido a la crisis y al cambio constante al cual nos enfrentamos.

11.- ¿Cómo se establecen las cuotas de ventas?

R = Cada llamada prospecto se turna a cada -- uno de los Ejecutivos de Cuenta y al Subgerente, de tal manera que se realiza -- aleatoriamente.

12.- ¿Existen registros de clientes por zonas geográficas?

R = No, se tiene un archivo por orden alfabético, y en un Mapa Mercadológico de la Ciudad, se encuentra marcada la localización geográfica por cliente.

13.- ¿Existe un programa de incentivos para mantener las ventas al nivel deseado?

R = Sí, se otorga el 2% del precio mensual que se le cobra al cliente, siempre y cuando el ejecutivo haya efectuado la venta del servicio.

14.- ¿Qué medios de publicidad del servicio utiliza la empresa?

R = Por ahora únicamente el Directorio Telefónico.

15.- ¿Que influencia tiene este medio publicitario sobre los clientes potenciales?

R = Muy buena, ya que el 90% de las llamadas prospectos provienen de este medio, y el -

restante 10% por recomendación.

16.- ¿Las formas y registros de ventas se diseñan y controlan por esta Gerencia?

R = Sí, y son aprobadas por la Gerencia Administrativa.

17.- ¿Qué tipo de comunicación se establece con los clientes?

R = Personal, telefónica y escrita; en general las relaciones de la empresa con los clientes son muy favorables, y en la mayoría de los casos amistosas.

18.- ¿Se establece algún control acerca de las quejas de los clientes?

R = Sí, se toman oportunamente las decisiones que corrijan las desviaciones presentadas, teniendo trascendencia a las Gerencias involucradas.

19.- ¿Cómo se mantiene la comunicación intergerencial con Mercadotecnia?

R = Por todos los medios posibles y de inmedia

to, a fin de atender con oportunidad los requerimientos del cliente.

c) Entrevistas.

Se entrevistó a cada empleado de la Gerencia - con el fin de conocer la actividad laboral que desempeña cada uno de ellos y conocer sus impresiones detalladas con respecto a su trabajo, para que de esta forma se comprobara lo observado en la primera etapa de la investigación de campo. Consideré conveniente detallar el Procedimiento de Venta del Servicio (ver figura No. 12), el cual contiene desde la llamada-prospecto hasta el cierre del contrato con el cliente; cuando se entrega el Estudio-Proyecto al cliente, este contiene la siguiente información:

- a) Carta dirigida al cliente que incluye el precio del servicio.
- b) Tabla de Frecuencias con que se realizará el servicio.
- c) Fluxograma del Sistema General del Servicio.

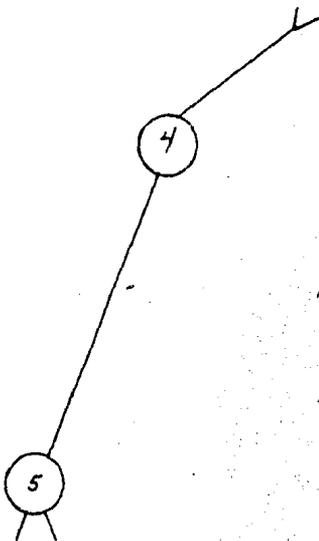


Actividad

Cliente    Gcia. de Ventas    Gcia. de Proyectos

Estudio-Proyecto.- Una vez que --  
sido medidas las áreas de las --  
instalaciones del cliente y lle--  
vado a cabo el conteo del mobi--  
liario y equipo con que cuenta, -  
se elaborará el Estudio-Proyecto,  
el cual contiene la información -  
detallada del servicio que se le  
ofrece al cliente, tal como la --  
Tabla de Frecuencias y Activida--  
des, Hoja Base de Datos, Reporte  
de Supervisión, Fluxograma del --  
Sistema General del Trabajo, Sig-  
tama Operacional, Proyecto-Contr<sub>o</sub>  
to y Curriculum Vitae.

Firma del Contrato.- Cuando el -  
cliente ha aprobado el Estudio- -  
Proyecto, se procederá a firmar -  
el Contrato que establece legal-  
mente la relación de compra-venta  
del servicio, documento que será  
firmado por un representante, tan-  
to del cliente como de Delta Li-  
der de México, S.A. de C.V.



\*ajcc.

- d) Fluxograma del Sistema Operativo.
- e) Primer Reporte de Supervisión.
- f) Hoja Base de Datos.
- g) Cuestionario contestado por el cliente prospecto. (Ver figura No. 13)

Como es de observarse, el Estudio-Proyecto se presenta muy completo y de alto grado profesional, con la finalidad de causar excelente impresión en el cliente; además de ser entregado en un folder elegante diseñado especialmente para Líder.

Los Ejecutivos de Cuenta se quejan de que el Departamento de Proyectos retrasa la entrega de los Estudios-Proyectos, debido al exceso de trabajo que hay en este Departamento; y que el cliente prospecto solicita, la mayoría de las veces, con urgencia el presupuesto.

Pocos clientes resuelven la decisión de contratación del servicio con rapidez, la gran mayoría dilata en promedio de un mes.

FIGURA No. 13

LIDER DE MEXICO, S. A.

CUESTIONARIO

No.
FECHA

RAZON SOCIAL .....
DOMICILIO .....
NOMBRE Y PUESTO DEL ENTREVISTADO .....
.....
TELEFONO (S) .....

1.- ¿Cuántas personas laboran en su Empresa y qué horario tienen?  
(Aproximar).

AREAS \ TURNO	MATUTINO		VESPERTINO		NOCTURNO	
	Cant.	Horario	Cant.	Horario	Cant.	Horario
a) Oficinas	.....	.....	.....	.....	.....	.....
b) Producción	.....	.....	.....	.....	.....	.....
c) Otro .....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
d) Limpieza	.....	.....	.....	.....	.....	.....

1.1.- Se labora semana inglesa o también sábado .....

2.- El Servicio de Mantenimiento de Limpieza con el que cuenta es:

- A) Propio..... ¿Qué antigüedad? .....
- B) Contratado..... ¿Qué antigüedad? .....
- C) Ambos. . . . . ¿Que antigüedad? .....

---



---

3.- El sistema de trabajo para realizar la limpieza incluye: (MARQUE)

- a) Plan Global de Trabajo ( SI) ( NO)
- b) Programa de Frecuencias y Actividades(SI) ( NO)
- c) Reportes de Limpieza y Supervisión (SI) ( NO)

4.- Cómo se determinó el número de personas (horas/hombre) necesarias para la actividad de limpieza: (MARQUE)

- a) En forma visual
- b) En base a medidas
- c) En base a inventarios
- d) Otra \_\_\_\_\_

5.- Sus problemas con respecto al servicio son: (MARQUE)

- a) Alta rotación de personal ( SI) ( NO)
- b) Falta de supervisión ( SI) ( NO)
- c) Exceso de personal (Cuántos \_\_\_\_\_) ( SI) ( NO)
- d) Falta de personal (Cuántos \_\_\_\_\_) ( SI) ( NO)
- e) El personal ignora sus órdenes ( SI) ( NO)
- f) Se encuentra el personal cuando se le necesita? ( SI) ( NO)

6.- Hay inconveniente o restricciones para efectuar el servicio por la noche? ( SI) ( NO)

6.1.- Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.2.- Alguna sugerencia especial respecto al horario más conveniente para la realización del servicio: \_\_\_\_\_

6.3.- Existen áreas restringidas o prohibidas de acceso? (SI) (NO) Especificar: \_\_\_\_\_

6.4.- ¿Qué áreas desea se excluyan del presupuesto? \_\_\_\_\_

7.- Su departamento de limpieza incluye dentro de sus actividades:

<u>SERVICIO</u>		<u>FRECUENCIA</u>
7.1.-Lavado de Alfombras	(SI) (NO)	_____
7.2.-Tratamiento a Pisos	(SI) (NO)	_____
7.2.1. Loseta/Lino leum	(SI) (NO)	_____
7.2.2. Mármol/Gra- nito/Terrazo	(SI) (NO)	_____
7.2.3. Duela/Parquet	(SI) (NO)	_____
7.2.4. Otros	(SI) (NO)	_____
7.3.-Jardinería	(SI) (NO)	_____
7.4.-Lavado de vidrios exteriores	(SI) (NO)	_____
7.5.-Suministros por parte del contratista	(SI) (NO)	_____

8.- Si no había solicitado un Servicio externo o le han presentado presupuestos y los ha rechazado. ¿Por qué causas ha sido?

a) ¿Cree que los servicios de mantenimiento de limpieza son caros? (SI) (NO)

b) ¿Desconfianza en las empresas de este ramo? (SI) (NO)

- c) ¿ Porque representa para Ud. un riesgo a su seguridad tener personal ajeno en su organización? (SI) (NO)
- d) ¿ Problemas ó presiones sindicales? (SI) (NO)
- e) ¿ Está contento con el personal de limpieza con que cuenta actualmente? (SI) (NO)
- f) ¿ Está satisfecho con el estado actual de su limpieza ? (SI) (NO)
- 9.- ¿ Si contrató el servicio y rescindió el contrato ¿ cuales fueron las causas?:
- a) Mala calidad en el servicio (SI) (NO)
- b) Mala organización del contratista (SI) (NO)
- c) Falta de atención hacia su empresa por parte del contratista. (SI) (NO)
- d) Falta de Supervisión (SI) (NO)
- e) Pérdida de objetos (SI) (NO)
- f) Otra \_\_\_\_\_
- 10.- ¿ Desea Ud. que se le presupueste el servicio de jardinería \_\_\_\_\_ y/o vidrios exteriores \_\_\_\_\_? - - - - -
- 10.1. Requiere Ud. se incluyan en los cálculos de su presupuesto algún tipo de actividad adicional al servicio propiamente dicho, como: (marque)
- a) Estiba y/o acarreo de botellones (SI) (NO)
- b) Servicio de café(veces al día \_\_\_\_\_) (SI) (NO)
- c) Lavado de automóviles (cuantos \_\_\_\_\_) (SI) (NO)
- d) Mensajería(interna y/o externa ) (SI) (NO)
- e) Atención de teléfono ó conmutador e.l. ) Tiempo aprox. \_\_\_\_\_ (SI) (NO)

11.- ¿Con base a su experiencia específica, quisiera Ud. enunciar sus problemas más importantes con respecto al servicio en la práctica y/o sus consideraciones al respecto? (Destacamento de personal, frecuencias de actividades especiales, productos o equipos especiales)

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Ejecutivo de Cuenta  
(Nombre y Firma).

COMENTARIOS DE VENTAS: (Favor de ser explícito): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

El Subgerente tiene funciones de ejecutivo de Cuenta y de Coordinador de éstos.

La secretaria recibe órdenes de todo el personal del área de mercadotecnia, por lo que su trabajo es arduo y rutinario, ya que ella debe mecanografiar el Estudio-Proyecto (puesto que en Proyectos no lo hacen) y atender las llamadas telefónicas de clientes.

Cabe mencionar que las llamadas prospecto son atendidas en las oficinas de la Dirección General y no en las de Mercadotecnia, porque el Directorio Telefónico tiene el número de esas -- oficinas, por lo cual llegan con retraso de -- uno a dos días, impidiendo ser atendidas con -- rapidez.

Se entrevistó al Gerente de Proyectos, quien comunicó que el personal de ventas no programa oportunamente los levantamientos en algunas -- ocasiones, por lo que se les junta el trabajo y les resulta imposible atender con prontitud al cliente.

El Gerente de Servicios indicó que la única --

discrepancia que tenía con Mercadotecnia era en cuanto a que reclamaban la calidad del servicio de algunos centros de trabajo, pero que el problema radicaba desde el presupuesto elaborado - por Proyectos, el que por disminuir costos de - mano de obra, no cotizaban al número adecuado - de personal requerido para dar con mayor eficacia el servicio.

De la cartera de clientes con que cuenta actualmente la empresa, 47 en total, se eligieron al azar 15 de ellos para ser entrevistados durante la auditoría; los elegidos fueron los siguientes:

- Laboratorios Merk de México, S.A.
- ICI de México, S.A.
- Oficinas en Condominio Adolfo Prieto No. 623
- Ponderosa Industrial, S.A.
- Corcam, S.A.
- Embajada de Finlandia.
- Coronado, S.A.
- KLM Compañía Real Holandesa de Aviación.
- Leo Burnett, S.A. de C.V.
- Secretaría de Programación y Presupuesto.

- La Feria del Disco.
- Kodak Mexicana, S.A. de C.V.
- Revlon de México, S.A.
- Seguros La Provincial, S.A. de C.V.
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Las personas representantes de cada empresa anterior, manifestaron estar conformes con el servicio otorgado por Líder de México, S.A.; sin embargo cabe mencionar que algunos consideran - el precio un poco alto, ya que se han pedido cotizaciones de otras compañías y resulta ser más barato; opinan que el trato que tienen con el - personal de comercialización es muy agradable, - ya que se esmeran por dar pronta atención a sus peticiones con respecto al servicio; además de - que con frecuencia, recorren las instalaciones - para percatarse de los aciertos y/o pequeños de talles inconvenientes que haya en el servicio - a fin de corregirlos. Cuando acudí a cada cen- - tro de trabajo, aproveché la oportunidad de mi - visita para comentar con algunos trabajadores - de limpieza; quienes se quejan del salario mini

mo que ganan, a pesar de que ya tienen años de  
trabajar para Líder de México, S.A.

## 7.12 Análisis y Evaluación de la Información.

La evaluación de la información que ha sido analizada; se realiza de la siguiente manera:

### a) Ponderación de Funciones.

Las funciones de Líder de México son las siguientes:

<u>FUNCION</u>	<u>PESO</u>
Mercadotecnia	35%
Compras	5%
Proyectos	15%
Personal	5%
Servicios	35%
Contabilidad	5%
	<u>100%</u>

### b) Determinación de Factores a Evaluar.

Los factores a evaluar en el Area de Mercadotecnia serán los siguientes:

- 1.- Objetivos y planes.
- 2.- Estructura Organizacional.
- 3.- Políticas y Prácticas.
- 4.- Sistemas y Procedimientos.
- 5.- Métodos de Control.
- 6.- Medios de Operación.
- 7.- Potencial Humano.

## c) Asignación de Puntos a los factores a evaluar.

Los puntos a repartir en la función de Mercado  
tecnia se determinaron así:

Mercadotecnia 35% de importancia  $(35 \times 10) = 350$  -  
puntos.

Distribución de Puntos entre los factores a --  
Evaluar.

<u>FACTORES</u>	<u>PUNTOS</u>
1.- Objetivos y Planes	50
2.- Estructura Organizacional	35
3.- Políticas y Prácticas	30
4.- Sistemas y Procedimientos	65
5.- Métodos de Control	60
6.- Medios de Operación	40
7.- Potencial Humano	70
	<u>350</u>

## d) Determinación de Grados.

Las escalas de apreciación son las que a conti  
nuación se expresan, según el grado de cumpli-  
miento que tengan.

Excelente	5	90 a 100%
Buena	4	80 a 89%
Regular	3	60 a 69%
Deficiente	2	40 a 59%
Mala	1	0 a 39%

La clasificación general de la función de Mer-

cadotecnia se localizará en la siguiente escala:

Excelente	350	x 5	= 1750
Buena	350	x 4	= 1400
Regular	350	x 3	= 1050
Deficiente	350	x 2	= 700
Mala	350	x 1	= 350

Factores	Escala de Apreciación.				
	5	4	3	2	1
Objetivos y Planes	250	200	150	100	50
Estructura Organizacional.	175	140	105	70	35
Políticas y Prácticas	150	120	90	60	30
Sistemas y Procedimientos.	325	260	195	130	65
Métodos de Control.	300	240	180	120	60
Medios de Operación.	200	160	120	80	40
Potencial Humano.	<u>350</u>	<u>280</u>	<u>210</u>	<u>140</u>	<u>70</u>
	1750	1400	1050	700	350

Con la información analizada previamente, se -- puede determinar cualitativamente en que escala de apreciación queda comprendido cada uno de -- los factores evaluados, de tal manera que el resultado de la evaluación de mercadotecnia queda comprendido en la escala número 4 por lo que -- tiene una eficiencia comprendida entre el 80 al 89% calificada como buena.

## 7.13 Informe Final.

La Auditoría Administrativa se realizó únicamente sobre la función de Mercadotecnia de Líder de México, S.A. durante los 3 meses convenidos; la metodología practicada consistió en cuestionarios, entrevistas y verificación práctica de todos y cada uno de los puestos tratados en ambas técnicas. Se entrevistaron a las siguientes personas:

<u>PERSONA</u>	<u>NUMERO</u>
Director General	1
Gerente General Administrativo	1
Gerente de Mercadotecnia	1
Gerente de Proyectos	1
Gerente de Servicios	1
Contador General	1
Subgerente de Mercadotecnia	1
Supervisor del Servicio	1
Ejecutivo de Cuenta	3
Cliente	15
Trabajadores de Limpieza	<u>30</u>
Totales	56

Con base en el análisis de información obtenida - al través de las técnicas empleadas en la auditoría, se obtuvo un porcentaje de eficiencia total de la función de Mercadotecnia del 81%. Puesto -- que los elementos evaluados fueron los especificados en el Marco de Referencia, tales como objetivos, políticas, procedimientos, programas, estruc

tura orgánica, relaciones interdepartamentales, manuales, formas, medios de motivación al personal, autoridad, responsabilidad, medios de control, investigaciones de mercado, precio del servicio, publicidad y promoción y relaciones públicas.

Las recomendaciones que sugiero para aumentar la eficiencia de la función de Mercadotecnia son las siguientes:

- 1.- La Dirección General al igual que la Administración General, deberán asignarle a la Gerencia de Mercadotecnia, una mayor importancia -- dentro de la Organización; de tal forma que la estructura orgánica de esta última, se vea mayormente favorecida con 2 Ejecutivos de Cuenta más por lo menos, dependiendo de las necesidades que se presenten.
- 2.- La Gerencia de Mercadotecnia debe elaborar el Manual de Organización específico de su área; así como también llevar un registro totalmente actualizado y pormenorizado de las actividades que se efectuen en atención de cada uno de los clientes; de tal manera que este control sea -

archivado en las oficinas y permita la consul  
ta por el personal de la gerencia, cuando sea  
necesario.

- 3.- Debe realizarse una Investigación de Mercado-  
con el propósito de conocer la situación real  
y tendencia del mercado, así como fijar el --  
precio de venta del servicio que sea competi-  
tivo y al alcance del mercado; y para saber -  
la situación de la competencia.
- 4.- Debe calcularse el Punto de Equilibrio de Lí-  
der de México, S.A. de este año.
- 5.- Es necesario estimular al personal de ventas,  
al través de incentivos económicos mayores a-  
los que actualmente otorga la empresa.
- 6.- La Asignación de clientes prospectos debe de-  
ser por medio de zonificación, porque los eje  
cutivos de cuenta, tienen asignados clientes-  
por diferentes puntos cardinales de la Ciudad  
y el Estado de México, lo que les disminuye -  
su tiempo en el traslado de un lugar a otro.
- 7.- Es conveniente que tanto el Gerente como el -

Subgerente de Mercadotecnia acompañen a los -  
ejecutivos de cuenta, a desempeñar sus labo--  
res periódicamente.

- 8.- El control de llamadas prospecto debe ser en las oficinas de Mercadotecnia y no en las de la Dirección, con el fin de evitar el retraso en atender al futuro cliente.
- 9.- El precio del servicio deberá ser flexible, - de tal forma que el ejecutivo de cuenta pueda negociarlo con el cliente ya que la mayoría - de los clientes prospectos se deciden encon--  
trar a otra compañía que les ofrezca mejores precios.
- 10.- El Departamento de Diagnóstico y Proyectos de be programar junto con Mercadotecnia, el día y hora de cada uno de los levantamientos de - información, para evitar que se les junten -- dos o más levantamientos; sin darle la debida atención a cada uno de ellos.
- 11.- El departamento de Control de Calidad debe re portar a Mercadotecnia, las anomalías que se presenten en el servicio de cada uno de los -

clientes.

- 12.- El Ejecutivo de Cuenta debe entregar a la mayor brevedad posible el Estudio-Proyecto al cliente.
- 13.- Se necesita que sea contratada una secretaria más en el área, ya que las cargas de trabajo para una sola son demasiadas.
- 14.- Es relevante planear con mayor eficiencia las estrategias de venta.
- 15.- Es imperativo el emprender una buena campaña publicitaria a fin de incrementar las ventas.

Cabe mencionar que el Area de Mercadotecnia no está trabajando a toda su capacidad, pero para obtener mejores resultados de venta del servicio, es necesario determinar con mayor precisión, el grado de eficiencia en la operación de la Gerencia de Proyectos y la de Servicios primordialmente, pero también el de la Empresa en general; por lo que es -- recomendable efectuar una Auditoría Administrativa Total.

#### 7.14 Persecución.

Con el fin de que Líder de México, S.A. asimile los resultados de la Auditoría Administrativa, es necesario fijar los lineamientos generales a seguir para implantar las recomendaciones contenidas en el Informe-Final.

Se necesita conocer ampliamente el Mercado Cautivo por Líder de México, y su Mercado Potencial; para saber - hacia donde se deben encauzar su fuerza de mercadeo; además de conocer los precios y recordar que las empresas que venden primordialmente servicios, necesitan fijar su precio de venta a corde al de la competencia. Por lo antes citado se contratará posteriormente, a la Cía. Walter Thompson para que efectúe dicha investigación.

La empresa necesita incrementar sus ventas para lo -- cual se implantarán las acciones siguientes:

- 1.- Fijar un precio competitivo real.
- 2.- Asignar cuotas de venta mensuales a los Ejecutivos de Cuenta, de tal manera que si cumplen con el objetivo fijado, se les estimule económicamente con

un premio, que consistirá en ayuda para automóvil y en bono de premio.

- 3.- Se capacitará a los Ejecutivos de Cuenta a través del curso "La Dinámica de la Venta Creativa" del Autor Paul J. Meyer.
- 4.- Se estrechará la relación interdepartamental con Servicios y Proyectos. De tal forma que Mercadotecnia le informe a Servicios el que debe incrementar la eficiencia en la operación del servicio en aquellos clientes que presenten quejas, de tal forma que Servicios al sentirse presionado por Mercadotecnia, mejore la calidad del servicio. Por su parte mercadotecnia debe adentrarse un poco más en el levantamiento de datos que efectúa Proyectos con el objeto de cerciorarse que las medidas tomadas sean las correctas, las cuales permitirán determinar el número idóneo de trabajadores de limpieza que requiere el inmueble del futuro cliente.
- 5.- Mercadotecnia necesita alcanzar un nivel de ventas de \$7'500,000.00 de cuentas nuevas para el segundo semestre de 1985, según datos obtenidos por el Punto de Equilibrio Económico de la Empresa.
- 6.- Se autorizará la contratación de un Ejecutivo de-

Cuenta más, con el fin de realizar la Zonificación de clientes por ejecutivo que abarque cada uno de ellos, uno de los 4 puntos cardinales; de tal manera que la suma de la cuenta de clientes por cada ejecutivo sea proporcional. Además se les dará un 3% mensual de comisión por cada cuenta nueva y por cada cliente actual.

- 7.- Se establecerá un Programa más completo de Publicidad; el cual consiste en la inscripción quincenal en 2 revistas especializadas como son Business México y Expansión.
- 8.- El Manual de Organización de Mercadotecnia contendrá:
  - Antecedentes
  - Su Ambito Legal de competencia
  - Funciones del Gerente de Mercadotecnia
  - Funciones del Subgerente de Mercadotecnia
  - Funciones del Ejecutivo de Cuenta
  - Organigrama Estructural del Area de Comercialización.
- 9.-Asignar diariamente un tiempo razonable a primera hora, para que se reuna el personal de Mercadotecnia, y explique brevemente su ruta de trabajo a efectuar.

10.- Los Ejecutivos de Cuenta distribuirán su tiempo - con el fin de que diariamente efectuen lo siguiente:

- a) Aproximadamente 10 llamadas telefónicas a posibles clientes prospecto que sean susceptibles de adquirir el servicio.
- b) Efectuar 3 visitas en frío para promocionar el servicio.
- c) Realizar las entrevistas necesarias de acuerdo a las cargas de trabajo asignadas a cada uno de ellos.

11.- Control de Calidad enviará copia del reporte efectuado en cada centro de trabajo a Mercadotecnia, - para que se entere de la calidad del servicio, el cual le servirá para protegerse de la competencia, que tan sólo en el Directorio Telefónico parece ser de 144 empresas del ramo.

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

Al finalizar esta Tesis he podido comprobar que el ejercicio de la profesión en Administración, es una labor -- que requiere del cumplimiento de las normas tanto teóricas como prácticas que enmarcan la filosofía de esta disciplina; debido a que el Licenciado en Administración es el profesional dedicado a desempeñar su labor en beneficio de la Organización y en general de la Sociedad en la que vive, logro que realiza convencido de que en la medida en que ponga su mayor esfuerzo en mejorar día con día la eficiencia y eficacia de la Organización, contribuirá al desarrollo de nuestro país, puesto que desarrollará la unidad celular de la economía nacional.

Al haber realizado la Auditoría Administrativa de Líder de México, S.A.; experimenté la satisfacción de poner en práctica lo estudiado en el aula Universitaria, complementado con las experiencias recibidas en la investigación efectuada en la empresa.

En esta Tesis se puede corroborar la trascendencia de la Mercadotecnia y de la Auditoría Administrativa para toda Organización, puesto que la primera es una de sus funciones sustantivas, y la segunda constituye el medio de ve-

rificación de que la Mercadotecnia se este llevando al-  
cabo en la forma más adecuada.

Efectivamente la Auditoría Administrativa debe ser di--  
fundida en todas las organizaciones Mexicanas, con el -  
fin de incrementar la calidad de sus resultados obteni-  
dos; actualmente pocas son las organizaciones que la --  
efectuan; y en la mayoría de las ocaciones se confía --  
más en el Lic. en Contaduría que en el Lic. en Adminis-  
tración para dirigirlas; siendo que nuestra profesión -  
es la que por su naturaleza, le corresponde emprender -  
la coordinación de tal acción, claro está, que deberá -  
ser auxiliado por los especialistas necesarios para el-  
mejor desempeño de la auditoría administrativa.

A su vez, la Mercadotecnia es confundida en ocasiones,-  
como en el caso de Líder de México, S.A.; con las Ven--  
tas únicamente, no obstante que Ventas constituye tan -  
solo una actividad que incluye la Mercadotecnia de la -  
organización, por lo que considero necesario que sobre-  
todo las pequeñas y medianas empresas, tomen en cuenta-  
que para alcanzar las metas de desarrollo que tengan fi  
jadas, es imprescindible realizar las actividades de --  
Mercadotecnia o Comercialización de su producto o servi  
cio y de esta manera coadyuvar a la superación tanto --

empresarial, como personal del trabajador y de toda la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

La Auditoría Administrativa.  
Alexander Hamilton Institute, Inc.  
Impreso en EE.UU. 1984.

Auditoría Administrativa.  
Carlos Enrique Anaya Sánchez  
Ediciones Contables y Administrativas, S.A.  
Segunda Edición, 1976.

Estudio de Factibilidad para la Expansión de una Empresa  
de Servicios de Mantenimiento de Limpieza.  
Tesis, T.C.A., UNAM, 1981  
Carlos Navarrete de la Sota, José Victor Soto Trujillo y  
Victor-Germán Soriano Torres.

Auditoría Administrativa.  
Robert J. Thierauf  
Editorial Limusa, S.A. de C.V.,  
1a. Edición, 1984.

Introducción a la Investigación de Mercados  
Laura Fischer de la Vega y Alma Navarro Vega  
Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.  
1a. Edición México, 1984.

Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña --  
Empresa.  
Leonardo Rodríguez.  
South - Western Publishing Co.,  
Cincinnati, Ohio, U.S.A. 1980.

Administración de los Sistemas de Producción  
Gustavo Velázquez Mastretta.  
Editorial Limusa, S.A.  
3a. Reimpresión, 1980.

Técnicas de Administración de la Producción.

G. Velázquez Mastretta, A. Castro Martínez y C. Nolasco Gutiérrez.

Editorial Limusa, S.A.

2a. Reimpresión, 1982.

El Proceso Administrativo y las Areas Funcionales en el Departamento de Ventas en una Empresa que se dedica a la Producción y Venta de Pantalón de Mezclilla.

Alfaro López Raúl

Tesis, F.C.A., UNAM, 1984.

Elementos de la Mercadotecnia.

Alfonso Aguilar Alvarez de Alba

Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.

16a. Impresión, México, 1982

Dirección de Mercadotecnia.

Philip Kotler

Editorial Diana, 3a. Impresión, México, 1983.

Microeconomía.

Richard H. Leftwich

Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.

México, 1982.

Apuntes de Auditoría Administrativa.

Jorge Álvarez Anguiano

Facultad de Contaduría y Admon, Unam, 1983.

La Auditoría Administrativa

José Antonio Fernández Arena

Editorial Diana, 9a. Impresión, México, 1982.

Auditoría Administrativa.

William P. Leonard

Editorial Diana, 10a. Impresión, 1983.

**Sinopsis de Auditoría Administrativa**  
Joaquín Rodríguez Valencia  
Editorial Trillas, 2a. Edición, México, 1984.

**Fundamentos Esenciales de Mercadotecnia.**  
Richard R. Still y Edward W. Cundiff  
Centro Regional de Ayuda Técnica. Herrero  
Hnos. Sucs., S.A. 1975.

**Mercadotecnia. Conceptos y Aplicaciones.**  
Charles D. Schewe y Reuben M. Smith  
Editorial Mc. Graw - Hill de México, S.A. de C.V., 1982

**Mercadotecnia. Conceptos y Estrategia.**  
Martin L. Bell  
Cía. Editorial Continental, S.A., México.  
5a. Impresión, 1979.