



Dej
141
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA
APLICADA AL DEPARTAMENTO
DE VENTAS DE UNA
EMPRESA "X"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA QUE EN OPCION
AL GRADO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
ALEJANDRO BARRERA RAMIREZ
FEDERICO OLMEDO APONTE
SUSANA O. RODRIGUEZ GONZALEZ
DIRECTOR DE SEMINARIO
LIC. PATRICIA DIEZ DE BONILLA



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.

Auditoría Administrativa Aplicada al Departamento de
Ventas de una Empresa X.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

Generalidades de la Auditoría Administrativa

1.1. Definición de Auditoría Administrativa	3
1.2. Importancia y Necesidad de la Auditoría Administrativa	6
1.3. Tipos de Auditoría y Diferencias con la Auditoría Administrativa.	9
1.4. Auditoría Administrativa Interna y Externa	14
1.5. Alcances y Limitaciones de la Auditoría Administrativa	23
1.6. Código de Etica y su Desarrollo en el aspecto Profesional.	27

CAPITULO II

Diferentes Metodologías de Auditoría Administrativa

2.1. William P. Leonard	32
2.2. Fernandez Arena José Antonio	38
2.3. Método de Análisis Factorial desarrollado por el Banco de México.	51
2.4. Rubio Ragazzoni Victor M. y Hernandez Fuentes Jorge	67

CAPITULO III

Aspectos Generales de la Mercadotecnia

3.1. Definición de la Mercadotecnia	77
3.2. Naturaleza de la Mercadotecnia	78
3.3. Funciones de la Mercadotecnia	83
3.4. Variables no Controlables	97
3.5. Variables Controlables	101

CAPITULO IV

Formación del Departamento de Ventas

4.1. Planeación de Ventas	106
4.1.1. Objetivos	110
4.1.2. Planes	113
4.1.3. Políticas	119
4.2. Organización del Departamento de Ventas	122
4.2.1. Estructura de Ventas	124
4.2.2. Funciones	138
4.2.3. Sistemas y procedimientos de Ventas	142
4.3. Integración del Departamento de Ventas	150
4.3.1. Reclutamiento de Ventas	150
4.3.2. Selección de Ventas	157
4.3.3. Contratación de la fuerza de Ventas	163
4.3.4. Inducción en el Departamento de Ventas	165
4.3.5. Entrenamiento y Capacitación	169
4.4. Dirección de Ventas	174
4.4.1. Comunicación	176
4.4.2. Motivación	178
4.4.3. Supervisión	180

4.5. Control	183
4.5.1. Medición de Resultados de Recursos Materiales	184
4.5.2. Medición de Resultados de Recursos Humanos	187

CAPITULO V

Casos Práctico

5.1. Metodología Propuesta	190
5.2. Planeación	199
5.2.1. Entrevista Previa	199
5.2.2. Investigación Preliminar	200
5.2.3. Definición del Area a Estudiar	207
5.2.4. Establecimientos de Objetivos de la Investigación	208
5.2.5. Establecimiento de Detalles de Estudio	209
5.2.6. Herramientas a Utilizar en la Investigación	211
5.3. Exámen	212
5.3.1. Elaboración del Questionario Maestro	219
5.3.2. Investigación Documental	236
5.3.3. Observación Directa	239
5.4. Evaluación	
5.5. Informe y Recomendaciones	254
CONCLUSIONES	264

rar y atender las convenciones obrero-patronales para la concertación y revisión de los contratos-ley, así como intervenir en la concertación y revisión de los contratos colectivos en las ramas de la industria que está dentro de la competencia de las autoridades federales laborales. (11)

Esta dirección tiene autoridad para intervenir en la preparación y resolución administrativa de aquellos conflictos laborales que pongan en peligro el interés común, con la venia plena del Secretario.

Interviene en las comisiones mixtas de empresas o industrias, previstas en los contratos-ley, o en los contratos colectivos; conoce y tramita las dificultades que exponen empresarios y trabajadores contra la aplicación obligatoria de los contratos colectivos, elaborando el veredicto que proceda.

Ataño a la dirección general de registro de asociaciones y organismos cooperativos asentar la constitución o los cambios de directiva de sindicatos, federaciones y confederaciones. También, las modificaciones de estatutos de altas y bajas de afiliados y los registros de sindicatos y de directivas.

La función de anotar tiene su explicación en uno de los principios más relevantes que propician el desarrollo

(11) Arturo Ruiz de Chávez y Alejandro González Prieto. El Derecho Colectivo del Trabajo, (México: editorial popular de los trabajadores, 1979), p.p. 79 a 84.

INTRODUCCION

La situación económica por la que atravieza nuestro país en estos momentos nos permite valorar la importancia que están adquiriendo las empresas y la necesidad de crear métodos y sistemas de evaluación para aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la organización. Es por ello que se deben de analizar y evaluar los objetivos, políticas y normas, medios de operación, métodos de control, estructura orgánica, sistemas y procedimientos, etc., que utiliza. Observar tanto en forma cuantitativa como cualitativa el desempeño de la organización a través de cada uno de sus elementos, así como la relación que existe entre ellos. Por todos estos motivos, la auditoría administrativa entra como un valioso auxiliar en las organizaciones, para proporcionar un método cuya efectividad se refleje en los procedimientos operativos y los controles.

Sin embargo se debe considerar que todas las investigaciones que aporten cosas nuevas sobre la materia son experiencias que se deben aprovechar para tener ideas prácticas y que verifiquen las hipótesis planteadas sobre el estudio.

Por ello nosotros decidimos aplicar una Auditoría Administrativa al departamento de ventas como algo fundamental en cualquier organización, para su desarrollo potencial, observando que la actividad de ventas es la que sostiene las organizaciones y que sin un buen sistema las organizaciones no susistirán ante la competencia y demanda constante a que los enfrenta el mercado sin embargo el área de ventas es tan extenso y constantemente cambiante que se debe de actualizar y tomar cursos para permanecer conciente de todos los cambios operados y poder aplicar las medidas a tiempo y con el mayor éxito posible.

En este trabajo de investigación presentamos en primer -- término un capítulo sobre conceptos generales de auditoría administrativa que se complementa con el capítulo dos. El tercer capítulo ilustra sobre los conceptos de mercadotecnia generalmente aceptados. El cuarto capítulo nos habla sobre la for mación del departamento de ventas y su relación e importancia con el tema en cuestión y por último tenemos el caso práctico y sus conclusiones.

1. GENERALIDADES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1. DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa, es una técnica de control relativamente nueva, que proporciona a la gerencia un método para -- evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y de los controles.

A medida que van evolucionando las empresas, éstas van requiriendo de la aplicación de nuevos controles y procedimientos, a veces creando nuevas áreas para el mejor aprovechamiento de -- sus recursos técnicos, materiales y humanos, así como también, -- en todas sus áreas para llegar a una evaluación de las mismas y poder, de esa manera, encontrar las mejores alternativas, que -- coadyuven a eliminar las deficiencias de las que puede en un momento dado padecer la organización, ocasionando serios trastor-- nos en sus funciones.

Daremos a continuación, las definiciones de los diversos au-- tores que en el campo de la administración han realizado estu-- dios sobre la Auditoría Administrativa. De los más conocidos e importantes tenemos los siguientes:

LIC. JOSE A FERNANDEZ ARENA.

"La Auditoría Administrativa, es la revisión objetiva, metó-- dica y completa de la satisfacción de los objetivos instituciona-- les con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a estructura y la participación individual de los integrantes de -- la institución".

C.P. Y L.A. VICTOR RUBIO RAGAZZONI Y L.A. JORGE HERNANDEZ FUENTES.

"El objetivo de la Auditoría Administrativa, consiste en -- evaluar el fundamento de la administración, mediante la iden--

lización de irregularidades y anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución."

La finalidad, es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditoría.

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.

"Análisis de la potencialidad de la productividad "para incrementar la eficiencia de operación, ya sea en una empresa o en una rama industrial.

INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.

"Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

WILLIAM P. LEONARD.

"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a esos recursos materiales y humanos".

MANUEL D' AZAOLA.

El autor no precisa una definición de Auditoría Administrativa, sin embargo consideró que se puede definir de la siguiente manera:

"Es la revisión del proceso administrativo a las diversas funciones que se desarrollan en una empresa a través de la investigación, observación y análisis de los componentes de cada fun--

ción".

ALVAREZ ANGUIANO.

"La técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros".

ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS Y LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.

"Es el examen integral o parcial de una entidad pública o privada, con el propósito de descubrir oportunidades para la mejora de su administración".

Como podemos observar, existen diferentes definiciones de la Auditoría Administrativa, sin embargo el objetivo fundamental es un examen dentro de la empresa.

Retomando algunos conceptos de éstos autores, nosotros definimos a la Auditoría Administrativa como:

"Auditoría Administrativa es una técnica, que se encarga de analizar, evaluar y diagnosticar el proceso administrativo de una empresa en todos sus niveles, para tratar de mejorar los métodos y sistemas a través del aprovechamiento de los recursos técnicos, materiales y humanos con que cuenta la organización, logrando su máxima eficiencia"

1.2. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Importancia

El factor tiempo obliga a cambiar muchas cosas, la industria, el comercio, los servicios públicos, etc. Los procedimientos, métodos y rutinas obsoletas están por desaparecer.

Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada adoptando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios.

El administrador se ve en la necesidad de afrontar una serie de dificultades. Las relaciones humanas, sociales y políticas - constantemente varían, provocando situaciones cada vez más complicadas, que dificultan la toma de decisiones.

De aquí surge la importancia que está tomando en los últimos años la Auditoría Administrativa, ya que está encaminada precisamente a analizar y evaluar las funciones administrativas, fallas y/o problemas que se pudiesen presentar dentro de la empresa, o bien mejorar aún más el funcionamiento de la misma.

Por otra parte, la Auditoría Administrativa, proporciona un punto de vista objetivo y ofrece a los más altos niveles de la gerencia una comprensión respecto a operaciones administrativas, -- que no es posible obtener por medio de otros sistemas.

Necesidad.

El interés de la colectividad, por todo lo que significa bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exige cada vez más y con mayor fuerza que la actua--

ción de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión que reduzca las eventualidades. Es por ello, que se ha pensado en un sistema que permita medir la eficiencia de los recursos con los que cuentan las organizaciones y que además sea capaz de proponer alternativas adecuadas para su solución u optimización de éstos; así como también de sus diferentes departamentos o áreas de organización.

Todo organismo social o empresarial, necesita de una evaluación lo más aproximada de la posición que guarda la empresa en el mercado, cual es el grado de eficiencia administrativa, si las políticas son adecuadas, si la estructura organizacional está bien dirigida, si los sistemas y procedimientos están siendo óptimos y muchos otros aspectos que participan en el buen funcionamiento de dicha organización. Además de ésta evaluación necesita también un programa que pueda lograr su desarrollo dentro del ramo donde se encuentra.

Los cuantiosos intereses, tanto económicos como sociales que se encuentran empeñados en la empresa actual, exigen un método en el que descansen esos intereses, ya que no basta con que auditores revisen y juzquen si las operaciones fueron correctamente registradas y si las cuentas que presenta la administración son honestas o no. Es preciso ahondar más, dar mayor énfasis en la proyección social de la empresa atender ⁺ aquellas cuestiones que son el fundamento mismo de las empresas, tales como el análisis de objetivos, políticas, procedimientos, su estructura como organismo, etc.

Debido a que la acción de los hombres es siempre susceptible de ser siempre mejorada, se hace necesario efectuar periódicamente

te una revisión completa del proceso administrativo. La frecuencia con que se haga dependerá de síntomas indicadores que puedan ir padeciendo, tales como; pérdidas, excesiva rotación de personal, conflictos con el sindicato, ineficiencia en los controles, trasplantes de autoridad, etc.

Es muy frecuente que en el ejercicio de sus actividades una empresa se desvíe de sus objetivos, políticas, programas y procedimientos previamente determinados o que no se hagan en ellos cambios que el dinamismo de la administración exige de ahí, que es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcancen los resultados para lo que se crearon.

De lo expuesto anteriormente, concluimos, que la Auditoría Administrativa, se hace cada vez más necesaria dentro de las empresas como una herramienta fundamental que evalúa y da procedimientos adecuados para la resolución de conflictos, así como para comprobar su capacidad a todos los niveles y hacer resaltar las oportunidades favorables que permitan reducir costos, y eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias para la misma.

1.3. TIPOS DE AUDITORIAS Y DIFERENCIAS CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Anteriormente se consideraba a la Auditoría Administrativa, - como una parte integrante de la Auditoría Financiera, aunque también se piensa lo mismo en relación a la Auditoría Operacional o de Operaciones, e incluso se dice que se trata de una misma Auditoría, ya que frecuentemente se usan como sinónimos Auditoría Operacional y Auditoría Administrativa; sin embargo entre ellas existen diferencias específicas.

En la actualidad, existen tres principales tipos de Auditorías, las cuales son:

- La Auditoría Financiera
- La Auditoría Operacional
- La Auditoría Administrativa

AUDITORIA FINANCIERA

"Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles y los registros de contabilidad de una empresa, realizada por un Contador Público, cuya conclusión es un dictámen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa".

Joaquín Rodríguez Valencia.

AUDITORIA OPERACIONAL

"Va más allá de las funciones contables y su objetivo es revisar y apreciar operaciones y procedimientos, está enfocada hacia actividades operacionales y la realizan Lic. en Administración, - Contadores, Economistas y pueden ser externos o internos.

Cadmes Bradford.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es un método de carácter científico apoyado en un conjunto de técnicas administrativas, que tiene como fin, revizar y evaluar una organización en todos sus niveles, con el objetivo de mejorar los métodos de trabajo y control que permitan aprovechar al máximo los recursos físicos y humanos de que disponen las organizaciones.

De estos tres tipos de auditoría, tienen varias características en común las cuales son:

- Toda auditoría, efectúa mediciones referidas a normas predefinidas y aplicables.
- Las tres tienen carácter deductivo, el cual va de lo general a lo particular, y por lo tanto son disciplinas en las cuales se requiere un juicio.
- La independencia es imperativa en todas las ramas de la auditoría y el auditor debe llegar a sus conclusiones como si no tuviera más capacidad que la de seguir el programa fijado.

A continuación se establecen las diferencias entre cada una de las auditorías mencionadas anteriormente:

CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA- CON LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA AUDITORIA OPERACIONAL.

AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Objetivo Dar una opinión sobre la razonabilidad de las	Revisar las operaciones para encontrar def.	Apreciar y mejorar la habilidad Admitiva.

	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Objetivo	cifras que <u>re</u> presentan los <u>ed</u> os. <u>Fin</u> .	y la posición de sugerencias.	y funcional.
Enfoque	Se refiere a aspectos financieros y evaluación d' control int.	Se refiere a la revisión de la <u>opera</u> ción ind. y eval. de <u>per</u> sonas o dep- <u>tos</u> . involu- <u>crados</u> .	Se enfoca al examen interno y externo d' los elementos que - intervienen en la - empresa tomando en cuenta el factor <u>hu</u> mano.
Necesidad	Requerida legalmente.	Opcional; <u>pre</u> rrogativa de la gerencia.	Opcional; prerrogativa de la gerencia.
Campo de Acción.	Empresa <u>pú</u> blica y <u>pri</u> vada.	Empresa <u>pública</u> y privada.	Empresa pública y privada.
Motivo u origen	Verificar q' las <u>desicio</u> nes de los empresarios han quedado <u>registrados</u> .	Examen para darse una - idea de la eficiencia con que se <u>efectua</u> la op.	Evaluar cualquier actividad o función de la empresa.

Alcance	La situación financiera de la empresa.	Puede efectuarse seccional o integralmente en las operaciones	Puede efectuarse seccional o integralmente en cualquier operación persona o depto. incluyendo los niveles jerárquicos.
Medición	Los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Los principios de la administración de operaciones.	Los principios de la administración de operaciones.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptados.	Las técnicas de la administración de ops.	Las técnicas de la administración de ops.
Precisión	Absoluta	Relativa	Relativa
Interesados.	Principalmente los externos; los accionistas, el gobierno, el público.	Internos; la gerencia.	Internos; la gerencia.

Sujeto que ejecuta.	Lic. en Contaduría.	Lic. en Contaduría y Administración.	Lic. en Admón. Contaduría y Rel. <u>Industriales.</u>
A quien se da la inf.	Gerencia gral. asamblea de <u>ac</u> cionistas, <u>fun</u> cionarios responsables del área sujeta a estudio.	Gerencia gral. asamblea de <u>ac</u> cionistas, <u>fun</u> cionarios responsables del área sujeta a revisión.	Asamblea de <u>ac</u> cionistas y consejo de Admón.
Periodo a revisar	Se refiere a hechos pasados.	Se revisa el pasado, presente y futuro.	Se revisa el pasado, presente y futuro.

1.4. AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA.

La aplicación creciente de la Auditoría Administrativa permitirá el cambio de visión más amplia del profesional de la Administración - dedicado únicamente a actividades administrativas rutinarias y generalistas y a ser un empleado de confianza más en la empresa, a la concepción moderna del profesional de la Administración, como auditor administrativo capacitado para llevar a cabo revisiones y evaluaciones en la empresa o en una de sus partes, dando como resultado el detectar las verdaderas causas o motivos de los problemas.

Esto no implica que todo el personal de Auditoría Administrativa sea inmediatamente un experto en todas las fases de la actividad de la empresa. Sin embargo, de igual manera todo profesional bien capacitado obtiene experiencia de los problemas administrativos de la empresa, y al mismo tiempo desarrolla su capacidad de revisión en forma eficaz. Así, el profesional de la administración, se encuentra por tanto, en una posición favorable de practicar la Auditoría Administrativa tanto interna como externa.

La Auditoría Administrativa puede emplearse de manera interna, es decir, que dependa directamente de una unidad administrativa de la empresa; o bien, puede efectuarse por auditores administrativos independientes (consultores administrativos), en cualquiera de los casos los principios son consistentes.

La Auditoría Administrativa tanto interna como externa, tienen el mismo interés fundamental, el cual puede derivar de las siguientes premisas:

- a) Existe una interrelación entre todas las funciones de la empresa.
- b) En términos de reducción de costos e incremento de eficiencia, es preferible la acción preventiva, cuando es posible a la acción terapéutica.
- c) Probablemente sea más efectivo que un grupo de análisis -- efectúe la revisión y evaluación de toda la empresa, que -- hacer que varios especialistas independientes intenten aislar y examinar separadamente los problemas que estan inextrictamente conectados.
- d) La administración de empresas no puede separarse de los -- hombres de empresa; la auditoría administrativa es por su interacción e intención, un plan interesado en las personas. Su interés principal está en el quién de la administración.

La auditoría administrativa tanto interna como externa deberá aplicarse pensando en que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones, puestos y procedimientos aislados se tiene el mejor argumento para asegurar que el análisis debe ser integral.

El aplicar un enfoque sistemático y abarcar con el mismo todas las áreas y actividades de la empresa asegura en gran parte el resultado de la auditoría administrativa.

A continuación, mencionaremos las principales diferencias que existen entre Auditoría Administrativa Interna y Auditoría Administrativa Externa.

	AUDITORIA ADMTVA. INTERNA	AUDITORIA ADMTVA. EXTERNA
OBJETIVO	Mejorar y en su caso optimizar las operaciones de la empresa, por medio de un sistema de control superior.	Apreciar y mejorar la habilidad administrativa y funcional, por medio de una opinión de carácter independiente.
ENFOQUE	Conjuga y armoniza el buen funcionamiento de todos y cada uno de los medios de control de los cuales se vale la Dirección para la obtención de sus objetivos.	Se enfoca al examen interno de todos los elementos que intervienen en la empresa.
ACTIVIDAD	Rutinaria; Comprende el tipo de estructura lineal funcional	Eventual; será un área de apoyo.

	AUDITORIA ADMIVA. INTERNA	AUDITORIA ADMIVA. EXTERNA
TEMPORALIDAD	Permanente; <u>cons</u> tante revisión de las actividades de la empresa en todas sus áreas.	Temporal; revisión por petición de la al ta Gerancia en un lap so de tiempo determi nado. (consultoría)
ALCANCE	Medio principal para la madición y evaluación de resul tados, análiza un sistema.	Por departamento a la empresa en general.
PERSONAS QUE LA EFECTUAN	Una unidad espe cializada dentro de la misma empresa.	Consultores exter nos a la empresa.

Comentarios sobre Auditoría Administrativa Interna

Como sabemos, la Auditoría Administrativa Interna es realizada por un grupo especializado (asesor) de la propia empresa.

El propósito de la Auditoría Administrativa Interna es proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles; consecuentemente la Auditoría Interna puede considerarse como un control nuestro sobre las demás formas de control.

Son muchos los beneficios que se obtienen de un proyecto de Auditoría efectivo, pero son tres los que sobresalen:

1) La Auditoría Interna permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.

2) La Auditoría Interna hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, sistemas, procedimientos, etc. Puede ser necesario, un medio para facilitar la descentralización de las funciones y operaciones. La delegación y descentralización de Auditoría en unidades operativas no implica una ausencia de control centralizada. Por lo contrario, el alcance o extensión de la delegación y descentralización depende de gran medida de la efectividad del control central. La Auditoría Interna permite verificar continuamente la efectividad de los controles establecidos y recomendar las mejores que sean necesarias.

La utilización de la Auditoría Interna como medio de control ha ido incrementándose, particularmente en las medianas y -

grandes empresas. Aún cuando muchas empresas medianas y grandes no cuentan con unidades administrativas de Auditoría Interna, ta les funciones pueden ser cumplidas, hasta cierto grado, haciendo incapié en que una de las funciones del control es determinar en que medida se observan los métodos, procedimientos y proponer -- las medidas necesarias.

El éxito de la Auditoría Interna no sólo de la actitud de - la dirección acordado al equipo de trabajo de Auditoría por los niveles medio y bajo de la empresa. La aceptación por otros miem bros de la gerencia se logra más fácilmente cuando los auditores internos ejercen funciones de consultoría y actúan como asesores especiales, preocupados por el mejoramiento de todas las operaciones, más que por aparentar ser custodios de los recursos de - la empresa.

Comentarios a la Auditoría Administrativa Externa.

La Auditoría Administrativa Externa, se utiliza cuando la - empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente.

Esta consultoría debe ser llevada a cabo por el Lic. en Administración, siempre que cuente con la competencia y pericia - técnica para hacerlo.

La consultoría administrativa es una función muy importante en nuestros días, de la cual citaremos algunos aspectos importan tes

Desde su comienzo, la consultoría administrativa ha sido un servicio especializado y los directivos de la empresa han solicitado los servicios de los especialistas en diversas áreas.

Para efectuar la consultoría administrativa externa hay que tener tres aspectos principales:

- a) Un proyecto que incluya el propósito de los recursos (humanos, materiales y técnicos).
- b) El tiempo requerido.
- c) El dinero de que dispone.

El proyecto implicará una responsabilidad compartida en el cliente y el Lic. en Administración consultor. De ésta relación se deberá que los funcionarios y subordinarios involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va a realizar porque va a hacer; el plazo disponible para su realización el alcance de las actividades y los objetivos que se persiguen etc. Esto representará evitar desperdicios y aprovechar mejor el uso que se esta haciendo de los recursos. Por eso una buena relación cliente consultor deberá redundar en una mejor operación en el área en que haya intervenido el consultor.

Uno de los factores más importantes para el trabajo del consultor y del cual depende su éxito, es que el personal participante esté preparado para prestar el servicio que se comprometa a dar ya que cuando el servicio es adecuado para el cliente, éste tenderá a utilizar la consultoría en nuevas áreas haciendo una extensión del servicio contratado.

El procedimiento para la elaboración del proyecto se cita a continuación.

a) Establecimiento del objetivo perseguido. El consultor deberá colaborar con la empresa para su formulación, el cual será - por escrito para determinar cosas factibles. Este paso se deriva rá de un estudio preliminar que permitirá considerar alternativas iniciales de solución y pensar en las técnicas requeridas.

b) La planeación de las operaciones representan la determinación de los recursos requeridos y su orden de aplicación en cada una de las actividades del proyecto, así como la colaboración de un programa al que tendrán que ajustarse en función de los objetivos y tiempo de duración.

c) La carta propuesta es el documento formal mediante el --- cual el consultor propone los términos en que prestará sus servicios a la empresa o cliente. Debe contener los siguientes pun-
tos:

- Antecedentes y definición del problema, de acuerdo con el estudio preliminar.
- Objetivos y beneficios esperados del servicio.
- Programación y alcance del trabajo del consultor.
- La colaboración o participación del personal de la empresa
- Honorarios y la forma en que cobrará.

Una vez aprobada la carta propuesta, se inicia el trabajo de tallado de las áreas comprendidas en el proyecto. Durante el desarrollo de la consultoría, el Lic. en Administración podrá ir anticipando recomendaciones y realizando informes periódicos donde se resuman las actividades realizadas, las dificultades que presenten, las modificaciones en relación con el programa inicial, - las próximas actividades a realizar cualquier otro tipo de información que interese a la dirección de la empresa.

A la terminación de esta fase del proyecto generalmente se prepara un informe final, donde se mencionen las conclusiones, recomendaciones, etc. Y que será discutido primero con los funcionarios involucrados y posteriormente con la dirección de la empresa, así mismo se evaluarán los resultados contenidos y, en función de esto se procederá a desarrollar las recomendaciones dadas por el consultor; aunque el valor real de esas recomendaciones únicamente se podrá determinar en el momento en que comienzen a producirse los beneficios para la empresa.

1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Alcance

Los alcances que reporta una auditoría administrativa, estarán en función de la magnitud del estudio, que podrá ser aplicable a todo tipo de empresas, ya sea que se trate del sector público o de el sector privado, o bien puede aplicarse a una parte de la misma organización que así lo requiera.

Es importante resaltar que la auditoría administrativa se apoya para el desarrollo de su técnica en el proceso administrativo para estructurar su plan de estudio y como gúfa de análisis de cada una de las partes que conforman la empresa. Es importante distinguir los elementos que lo conforman como son: Planeación, organización, integración, dirección y control, así como su interrelación con los sistemas y procedimientos a los cuales es imprescindible su constante vigilancia examen, y evaluación para poder proyectar sus alcances. Por ello la Asociación Nacional de Colegios en Administración A.C. nos da un desglose de lo que la auditoría administrativa debe examinar.

a) La actuación de la entidad dentro de su entorno económico, social, jurídico, geográfico y ecológico.

b) La definición viabilidad y jerarquización de los objetivos, de la entidad y la congruencia de las políticas, planes y programas con sus objetivos.

c) El desempeño de la alta gerencia y las funciones de producción, comercialización, finanzas y relaciones humanas.

d) En el caso de entidades públicas, la efectividad y eficiencia con que las respectivas funciones alcanzan los objetivos no económicos de la entidad.

e) Efectividad de los sistemas y procedimientos, incluyendo controles promotores de eficiencia.

f) La educación de los recursos humanos y materiales y financieros de la entidad.

g) La eficiencia en el aprovechamiento de los recursos materiales.

h) El ambiente de trabajo; la moral o espíritu de equipo.

i) El sistema integral de formación.

Limitaciones

Al realizar una auditoría administrativa, el auditor se encuentra con una serie de obstáculos que entorpecen su investigación y que en la mayoría de los casos distorsionan y cambian el sentido de la información. Estos factores que muchas veces limitan el trabajo y los alcances de la auditoría están fuera de control, ya que a primera instancia, no se puede cambiar la actitud que asumen los empresarios, jefes de departamento, empleados y obreros, debiendo canalizar sus conocimientos, experiencia e intuición y poder visualizar en qué momento esta información no es real, cuándo y porqué se falsea la información y cual es el motivo de la falta de cooperación que permitan tener un panorama real y completo de todas las actividades de la empresa.

Entre muchas de las limitaciones a que puede enfrentarse el auditor, citaremos:

- la resistencia; esto es, que hay muchos ejecutivos que no aceptan sugerencias de otras personas y generalmente le temen al cambio.
- la fricción constante es otra limitación frecuente del elemento humano, los prejuicios y las envidias.
- la información no se da completa porque hay personas que la juzgan confidencial.
- la información la dan falseada o alterada.
- disfrazan la imagen de la empresa en el desarrollo de las actividades, aparentando lo que no es.
- falta de cooperación, ya que desconocen los objetivos de la auditoría.

- el lugar asignado al Auditor para desarrollar su trabajo es en ocasiones inapropiado, fuera de la empresa y esto trae como consecuencia, la distorsión en la información.
- predisposición de los empleados con relación a los auditores, antes de efectuar la entrevista.

1.6. EL CODIGO DE ETICA Y SU DESARROLLO EN EL ASPECTO PROFESIONAL.

La definición de ética profesional, nos menciona lo siguiente: "...Es el conjunto de normas que regulan los derechos y las obligaciones de los profesionistas en el seno de la sociedad". Observando esta definición, vemos que es una pauta que todo individuo debe seguir dentro de la sociedad y esto no excluye a los profesionistas. Así, se ha creado una ética profesional para cada una de las licenciaturas que se imparten en la Universidad Autónoma.

A continuación mencionaremos el Código de Etica de la Licenciatura en Administración y su relación con el ambiente que lo rodea:

- a) El Licenciado en Administración como auditor, guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión a menos de que lo autoricen el ó los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas. El Licenciado en Administración, es el profesional al cual se le ha confiado esta actividad como servidor siempre que cuente con la preparación suficiente que la práctica requiere.
- b) Sin embargo, podrá consultar o cambiar opiniones con otros colegas en cuestiones de criterio o de doctrina, sin identificar a las personas o negocios de que se trate y podrá recomendar la implantación de métodos, -

procedimientos o sistemas establecidos o estudiados por él en otra empresa, siempre y cuando ello no tenga carácter de secreto profesional y no se identifique a la institución de que se trata.

Esto es, que nunca deberá el Licenciado en Administración defraudar al cliente que le ha confiado sus problemas respetando su ética profesional.

- c) Sólo se podrá hacer cargo de un asunto, cuando tenga capacidad para atenderlo e indicará claramente a sus contratantes, los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes.

El Administrador debe reconocer en cualquier situación cuándo tiene una carga de trabajo excesiva que le impida efectuar trabajos de más, para no quedar mal con el cliente, en un lapso de tiempo determinado, así como la profundidad en que se realizará la investigación.

- d) Deberá tener presente, como objetivo básico de su ejercicio profesional, la satisfacción de los intereses de la sociedad a la cual sirve. Considerará que la retribución por sus servicios no constituye el objetivo principal de su profesión. El monto de esa retribución ha de estar de acuerdo, tanto como de la importancia de las labores a desarrollar como con el tiempo que el propio auditor y los que le ayuden, destinen a esa labor, el grado de especialización que se requiera para que sus servicios sean satisfactorios.

Esto nos permite evaluar al Licenciado en Administración que independientemente del monto total de la retribución --

ción, siempre deberá mostrar su profesionalismo y no -- caer en la mediocridad profesional.

- e) Sólo podrá conceder, directa o indirectamente, comisiones o corretajes por la obtención de un trabajo a personal o firmas que sean sus colaboradores en el ejercicio profesional. No se debe conceder ningún honorario a -- personas o empresas que no hayan contribuído al logro -- de los objetivos de la investigación, porque estaremos recurriendo al fraude y malversación de fondos por un -- trabajo no efectuado.
- f) Podrá garantizar resultados derivados de sus esfuerzos. El administrador no deberá prometer más allá de sus li -- mitaciones para poder responder por los trabajos efec -- tuados.
- g) Actuará en todo tiempo con la máxima imparcialidad de -- criterio. No deberá tener favoritismos ni privilegios por personas conocidas y dejará a un lado los conflic -- tos personales para que no obstaculicen su investiga -- ción, con objeto de proporcionar los controles adecuados para la organización.
- h) En los casos en que el Licenciado en Administración par -- ticipe en la administración o propiedad de alguna Insti -- tución, que pueda prestar un servicio auxiliar o comple -- mentario a su cliente, y que pueda verse favorecida por su recomendación, ineludiblemente deberá hacer del cono -- cimiento de su cliente tal situación. El Licenciado en Administración deberá ser discreto en tales situaciones

para no aprovecharse de las mismas y utilizar a su cliente como intermediario para lucrar en su favor.

- i) No deberá actuar como árbitro en algún asunto en que una de las partes sea o haya sido su cliente, o se hayan en tablado pláticas para explorar la posibilidad de que lo sean en el futuro. Siempre deberá ser imparcial y aplicar el criterio y astucia suficiente para no salir afectado por alguno de sus clientes en el aspecto de relaciones humanas.
- j) Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen, opinión, o cualquier otra comunidad, a través de los órganos del Gobierno, le hayan encomendado. Si el Licenciado en Administración dictamina para el Gobierno, deberá hacerlo por las fuentes regulares de información y nunca por las propias, con el objeto de respetar las leyes que rigen esta actividad.
- k) Tomando en cuenta a la sociedad a la que sirve, hará el mejor uso racional de los recursos renovables previniendo para el futuro el bienestar social. El Licenciado en Administración, consciente, nunca deberá de aprovecharse de las facilidades que le otorguen para realizar sus actividades y con el objeto de una satisfacción personal.
- l) Será conciente del papel que como servidor público tiene ante la sociedad civil y el Estado. Como hemos mencionado anteriormente, el papel del Licenciado en Administración es muy extenso y por lo tanto, susceptible de errores pero como profesional que es, deberá realizar

su mejor esfuerzo para no defraudar a la sociedad que con
fia en su trabajo profesional.

2. DIFERENTES METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1. WILLIAM P. LEONARD.

OBJETIVO:

Examinar completa y exhaustivamente a la organización para proponer cuales son las mejores políticas, medios de operación y métodos de control más eficaces para el empleo de los recursos - humanos y físicos.

SECUENCIA:

En su método menciona cuatro etapas básicas en el desarrollo de la auditoría, las cuales deben cubrirse conforme se desarrolla ésta. Estas etapas son:

- Examen.
- Evaluación
- Presentación.
- Persecución.

EXAMEN.

El examen es la parte del método que se encamina a la investigación de la función, departamento o sección que se desea evaluar. Esta indagación se hará por medio de técnicas o herramientas que nos permitirán recopilar información.

El examen es la etapa básica para la Auditoria Administrativa ya que de la información obtenida en ésta, dependen las decisiones y el curso que llevarán las siguientes etapas.

Dentro de un esquema general, las áreas a revisar serán:

- Una o más funciones específicas
- Un departamento o grupo de departamentos.
- Una división o grupo de divisiones
- Una empresa como un todo

EVALUACION.

En esta etapa se hace un análisis de lo investigado, y para ello el sistema de evaluación que propone el autor es totalmente cualitativo, ya que no tiene un sistema de valores numerales con el que podríamos hacer comparaciones departamentales e interdepartamentales. Se enfoca a observar los problemas de cada departamento por medio de un análisis científico, que aplicado nos dará las deficiencias de cada departamento, e irán finalmente vaciados en el informe. El análisis científico como él le llama debe cubrir:

- 1.- Estudio de los elementos; saber la historia de la empresa y el medio en que se desarrolla.
- 2.- Diagnóstico detallado; se realiza un diagnóstico de los factores a evaluar a efecto de determinar qué es satisfactorio o insatisfactorio, de acuerdo con prácticas correctivas y establecidas.
- 3.- Determinación de propósitos y relación; el diagnóstico proporciona una explicación del significado, de la cual puede derivarse una finalidad.
- 4.- Investigación de las deficiencias; hallar deficiencias actuales y potenciales.
- 5.- Balance analítico; en el que la importancia y el valor de un elemento o unidad es comparado con otro.
- 6.- Comprobación de la eficiencia; usar una prueba de eficiencia en cada uno de los factores, considerando su importancia.
- 7.- Búsqueda de problemas; se debe explicar y decidir qué problemas exigen una pronta atención y qué camino se seguirá para encontrarle solución.

- 8.- Arribo a soluciones; se necesita contar con tiempo suficiente para hallar solución a los problemas definidos.
- 9.- Determinación de alternativas; cotejar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema.
- 10.- Definición de métodos para mejorar la operación; estar siempre alerta a idear mejores formas de operación.

PRESENTACION.

En este punto se redacta un informe sobre los resultados de la Auditoría Administrativa. Debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva.

En la presentación podemos apreciar:

- Discusión verbal de aspectos importantes
- Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.
- Informe final a la Dirección.

Este último punto, por ser importante, lo detallaremos a continuación:

El informe deberá ser uniforme en cuanto a diseño; esto es en cuanto a un plan general, pero no en cuanto a su contenido.

Lo que importa más, es que la uniformidad del diseño no provoque, por ningún motivo, una uniformidad en la forma de plantear las situaciones halladas, ni tampoco borrar la personalidad individual de quien redacte el informe.

Este deberá expresar la finalidad y alcance del estudio auditoría, las limitaciones que se tuvieron a los problemas con que se tropezó y los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones.

El informe se puede presentar de la siguiente manera:

- I. Motivo y alcance
- II. Aspectos resaltantes.
- III. Semblantes discutidos con la supervisión.
- IV. Prácticas usadas (en detalle).
- V. Discusión o comentarios
- VI. Recomendaciones.
- VII. Anexos.

Los informes de Auditoría Administrativa, se pueden presentar en varias formas,. A veces son verbales, en forma de memorandum, cartas, cuestionarios rutinarios, especiales, informales o técnicos. La forma a escoger dependerá de la necesidad particular de la empresa, teniendo presente a quién se rendirá el informe, quién o quienes recibirán copias del mismo, la forma, estilo clase y tamaño del papel a usar.

Las recomendaciones, en términos generales, se presentarán en el informe en su orden de posible aceptación. Siempre que se pueda convendrá tener una alternativa para cada recomendación -- fundamental a efecto de que si no se acepta la idea original, se pueda hacer otra proposición muy parecida a la misma. Al acep-
tar las sugerencias, convendrá precisar la fecha en que serán -
puestas en práctica.

PERSECUSION.

Es completar cualquier asunto planteado y que la empresa no ha llevado a cabo. Los puntos a tocar serán:

- Revisión de instalaciones.
- Ayuda para diseñar formas y procedimientos.

- Completar cualesquier aspecto inconcluso.
- Comentar el informe con la Dirección General.

Para llevar a cabo la persecución o vigilancia, el auditor - empezará inmediatamente al terminarse la auditoría cuando se trate de una situación que exija pronta atención o la iniciará al - algún tiempo después para dar tiempo a que las recomendaciones puedan cumplirse.

DETALLES A ESTUDIAR.

Leonard propone puntos de importancia a estudiar en una Auditoría Administrativa en el siguiente esquema:

- Planes y objetivos
- Estructura organizacional.
- Políticas y prácticas.
- Sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Recursos materiales y humanos.
- Medios de operación y normas de ejecución.

PLANES Y OBJETIVOS.- Consideración de los planes a corto, mediano y largo plazo como principios estratégicos de la empresa.

Grado de determinación de objetivos, su claridad, alcance, realización, oportunidad y cumplimiento.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- Definición de la estructura de la empresa en base a las necesidades específicas de la misma, los tramos de control adecuados a las operaciones, la delegación de autoridad y participación de responsabilidad.

POLITICAS Y PRACTICAS.- Principios de orientación que contribuyen a alcanzar los objetivos preestablecidos, uniformando los diversos criterios que surgen en solución de diferentes aspectos - manteniendo eficiencia en la administración de la empresa, las políticas se mantienen como normas específicas a diferencia de las -- prácticas que surgen de la costumbre.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.- Deberán buscar el cumplimiento de los objetivos particulares e institucionales, determinados por la empresa, observando rigurosa secuencia del proceso administrativo.

METODOS DE CONTROL.- Instrumentos que permiten la comparación, medición y evaluación de resultados obtenidos con planes -- previos, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos, para -- efectos de actualización y adecuación de los mismos.

RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS.- Determinación del grado de tecnificación física requerida para la empresa y que actúe correctamente en el medio ambiente y obtenga las utilidades adecuadas.

Mantener el equilibrio y punto óptimo respecto al número de empleados necesarios para el debido cumplimiento de los objetivos predeterminados, normas de ejecución y medición del desempeño.

2.2. FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.

OBJETIVO:

El objetivo de este autor al proponer el trabajo de Auditoría Administrativa es primordialmente el de usarla como un mecanismo de control, investigando causas y efectos de los fenómenos que acontecen en las empresas, desviaciones y problemas susceptibles de modificar y solucionar, para llegar en último término a satisfacer los objetivos institucionales (servicio social y económico), dentro de la estructura de la organización y utilizando el proceso administrativo (planeación, implementación y control).

SECUENCIA:

Para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, el autor propone que se debe realizar por medio de las siguientes etapas:

- Programa de Auditoría Administrativa.
- Recolección de datos.
- Evaluación
- Informe.

PROGRAMA DE AUDITORIA.

Contiene de una manera ordenada y cronológica las actividades que se llevarán a cabo en la auditoría.

En dicho programa se tomarán en cuenta, recursos humanos -- materiales y técnicos, tomados de cada uno de los departamentos que integran la institución y que vayan a auditarse.

RECOLECCION DE DATOS.

Se refiere a la investigación sobre los departamentos a evaluar, su proceso administrativo y la utilización de sus recursos.

En la investigación se tendrá como técnicas el uso de cuestionarios, entrevistas y observación directa y de documentos, con las cuales se obtendrá una buena información.

EVALUACION.

Propone evaluar la estructura organizacional respecto al logro de sus objetivos, la secuencia de su proceso administrativo, -- así como recursos materiales y humanos necesarios para la correcta realización de las operaciones de la empresa.

Expone realizar una valuación a la empresa, por medio de preguntas específicas a determinadas áreas, conceptos y niveles jerárquicos, calificar el grado de eficiencia de cada uno de los resultados a los cuestionarios por medio de una escala de apreciación:

ESCALA DE ASIGNACION DE VALORES

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 %

El objeto de valorar estos calificativos de excelente a muy mal, es para tener un instrumento y así poder tener algo más tangible o sea una evaluación cuantitativa.

El procedimiento será de la siguiente manera:

- I.- Se elabora un cuestionario para aplicarlo en un departamento "X".
- II.- Se levanta el cuestionario (el referente al departamento que se está tratando).
- III.- Se escribe la idea completa de la respuesta.
- IV. Al término del cuestionario se evalúa cada respuesta, - excelente, muy buena, buena..... y su equivalente en número asignado previamente.
- V.- Se suman los valores y obtenemos el total, el cual se divide entre el número de respuestas. Esto nos arrojará un porcentaje.

Al término de la aplicación de los cuestionarios, a cada uno de los departamentos evaluados y terminando el proceso de evaluación de los mismos, se agrupará el porcentaje arrojado de cada uno en un cuadro matriz en el que los renglones serán los departamentos y en las columnas a los recursos que se refiere el cuestionario.

Veamos el ejemplo siguiente:

Nos enfocaremos al Departamento de Relaciones Humanas.

CUESTIONARIO SOBRE RELACIONES HUMANAS.

1.-	Se recurre a agencias de colocación	Calif. Buena	60
2.-	Se usan anuncios en el diario?	Calif. Excel.	100
3.-	Se usa el radio, en qué medida?	Calif. Muy Buena	80
4.-	Revistas conocidas en qué medida?	Calif. Muy Buena	80
5.-	Están en contacto con bolsa de trabajo especializadas?	Calif. Buena	60
6.-	Bolsa de trabajo de escuelas profesionales?	Calif. Muy Mal	0
7.-	Se llama a los miembros de la organización a otros puestos?	Calif. Excel.	100
8.-	Se usa escalafon?	Calif. Buena	60
9.-	Por medio de conocidos del personal de la misma empresa?	Calif. Muy Buena	80
10.-	Se hace uso de elementos consanguineos?	Calif. Buena	60

TOTAL: 680

$$\frac{680}{10} = 68\%$$

CUADRO DE PORCENTAJES

DEPARTAMENTO	R-H	R-M	R-T	PLA	IMP	CON	PRO
Control de Políticas	47%	94%	49%	71%	57%	80%	66%
Producción	55	88	63	78	65	82	69
Comercialización	63	84	70	80	59	86	73
Rel. Humanas	68	77	72	62	72	78	71
Finanzas	65	77	76	65	68	73	70
Rel. Públicas	74	74	67	67	68	74	70
Contabilidad	71	64	74	71	77	72	72
Auditoría Interna	73	73	70	75	73	76	73
Servicios Grales.	60	83	55	71	69	83	66

R-H ----- Recursos Humanos
R-M ----- Recursos Materiales
R-T ----- Recursos Técnicos
PLA ----- Planeación
IMP ----- Implementación
CON ----- Control
PRO ----- Promedio

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación se procederá a dar las recomendaciones específicas de cada uno de los departamentos.

Como se ve en el ejemplo de Relaciones Humanas, la forma en la que se obtuvo el 68%, de forma semejante se obtuvieron el de los demás departamentos y en cada detalle. Es decir, se aplicaron seis cuestionarios por cada departamento de cada uno de los detalles de estudio que son: Recursos Humanos, materiales, técnicos, planeación implementación y control.

INFORME.

Para la preparación del informe final se puede establecer este 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 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.
- 4.- Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.

Por otra parte, el informe debe contener todas las reglas de un documento de este tipo.

I. Lenguaje enfocado a los lectores

II. Contenido del trabajo.

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

III. Forma.

- a) Secuencia lógica
- b) Disertación escrita apropiada
- c) Convencimiento del lector

III. FORMA.

- a) Secuencia lógica.
- b) Disertación escrita apropiada.
- c) Convencimiento del lector
- d) Objetividad en la presentación.
- e) Presentación física atractiva.
- f) Uso pertinente de representaciones gráficas.

DETALLES A ESTUDIAR.

Se evaluará a la Dirección en base a objetivos que son:

- Objetivo de servicio
- Objetivo social
- Objetivo económico.

Se hará también por departamentos, el autor propone los siguientes:

- Producción
- Comercialización
- Compras
- Almacenes
- Investigaciones
- Relaciones humanas
- Relaciones Públicas
- Finanzas
- Servicios Generales
- Contabilidad
- Control de Políticas
- Presupuestos
- Control de Calidad

- Auditoría interna

y dentro de cada uno de estos se examinarán:

- Recursos humanos.
- Recursos materiales
- Recursos técnicos
- Planeación
- Implementación
- Control.

PRODUCCION.

Tiene la responsabilidad de transformar los materiales en productos que puedan comercializarse y respondan a las necesidades del hombre, para lo cual tiene que organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.

COMERCIALIZACION.

Tiene la responsabilidad de que a través de sus estudios e investigaciones, dará a conocer al ingeniero diseñador y al hombre de producción, que es lo que el cliente desea en un producto determinado, qué precio está dispuesto a pagar por él y dónde y cuándo lo necesitará.

COMPRAS.

Adquirir los servicios y bienes materiales que son indispensables para el desarrollo de toda organización.

ALMACENES.

Será responsable del pedido, recepción y entrega de las materias primas y de los artículos terminados, llevando un control estricto de las existencias.

INVESTIGACIONES.

Tendrá a su cargo llevar a cabo todo un proceso que permita el desarrollo de nuevas ideas para la elaboración de nuevos productos aceptación de los consumidores, creación de un nuevo mercado, etcétera.

RELACIONES HUMANAS.

Tiene como responsabilidad, conseguir el personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la empresa, llevando a cabo la selección de los candidatos, entrenamiento, tratamiento de empleados y obreros y su capacitación.

RELACIONES PUBLICAS.

Tiene la función de preservar y defender la imagen de la Empresa dando a conocer al público en general las cualidades de la negociación y manteniendo buenas relaciones con los consumidores, com petidores, colaboradores, autoridades, comunidad, inversionistas y los acreedores.

FINANZAS.

Encargado de lograr ingresos suficientes, así como cálculo de los egresos y el manejo financiero de cualquier faltante o sobrante.

SERVICIOS GENERALES.

Tiene el propósito de llevar a cabo la vigilancia, mantenimiento y limpieza de las instalaciones. También en este departamento se localizará el archivo, la secretaria recepcionista y cualquier otra actividad de carácter general.

CONTABILIDAD.

Su función será la de registrar e informar adecuada y costeablemente de todas las operaciones que realice la empresa y que en alguna forma aumente, disminuyan o modifiquen el patrimonio de la misma.

CONTROL DE POLITICAS.

Verificará las desviaciones en cuanto a la definición de las políticas establecidas, buscando las causas que originaron las diferencias.

PRESUPUESTOS.

Se encargará de estimar y determinar presupuestos para todas las áreas, basado de un presupuesto maestro que será sometido a

la Dirección para su estudio.

CONTROL DE CALIDAD.

Dará una medida de calidad, que podrá ser cuantificado en porcentajes y por comparación con otras acciones similares.

AUDITORIA INTERNA.

Se encargará de la supervisión periódica de las operaciones, - su dinámica y complejidad. Será una medida de control para la re - troalimentación de la planeación.

DIRECCION.

Parte muy importante y que es la esencia de la administración. Función ejercida por los niveles jerárquicos más altos de la empre sa, quienes se encargan de revisar los avances de la misma, enfoca dos a los objetivos basado en un análisis y en el desarrollo de - las políticas.

OBJETIVO DE SERVICIO.

Son los que se enfocan a satisfacer las necesidades de los con sumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas.

OBJETIVO SOCIAL.

Se enfocan a proteger los intereses económicos, personales y so ciales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos mediante - buenas relaciones humanas y públicas.

OBJETIVO ECONOMICO.

Se enfoca a proteger los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una obtención de utilidades.

RECURSOS HUMANOS.

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad entre ellos podemos encontrar:

CALIFICADOS

- Obreros

NO CALIFICADOS

- Supervisores
- Técnicos
- Altos Ejecutivos
- Directores.

RECURSOS MATERIALES.

Los bienes materiales que integran una empresa principalmente son:

- Edificios.
- Instalaciones.
- Maquinaria.
- Equipos o instrumentos y herramientas
- Materias primas.

RECURSOS TECNICOS.

Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa. Sin ellos se establece relaciones y se coordinan diversas actividades. Ejemplo de estos recursos tenemos:

- Sistemas de producción
- Sistemas de Ventas.
- Créditos, ventas y autoservicio.
- Sistemas de organización y administración.

PLANEACION.

Esta, como los otros dos detalles que siguen pertenecen al proceso administrativo, enfocados como detalle de estudio a cada uno de los departamentos.

La planeación consiste en la determinación del curso de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de - prescindir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc. Comprende:

- Políticas
- Procedimientos
- Programas

IMPLEMENTACION.

Consiste en dotar al organismo social de los procedimientos y recursos técnicos para el eficaz funcionamiento de la empresa.

CONTROL.

En el Control se establecen sistemas que nos permiten medir - los resultados actuales y pasados en relación con los esperados así como corregir, mejorar y formular nuevos planes. Contiene:

- Establecimiento de normas.
- Operaciones de los controles.
- Interpretación de resultados.

2.3 METODO DEL ANALISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR INVESTIGADORES DEL BANCO DE MEXICO, S.A.

OBJETIVO:

La marcha dinámica de la industria moderna se manifiesta en una incesante mejora de los productos y las técnicas de fabricación, consecuentemente, en el aumento de la complejidad de los mercados y de sus condiciones de competencia. Estos fenómenos, causa y resultado a la vez del progreso general, son comunes a la industria de todos los países y su desarrollo.

Diverso, complejo y desacelerado ritmo, impone a los dirigentes de la industria un continuo examen de los productos de la producción y de la productividad, vigilancia indispensable para la existencia misma de las empresas.

Es preciso que las tareas de la producción en los aspectos de la productividad se mantengan en ritmo y eficacia acordes con el adelanto en general, y en esta inspección la condición primaria es poder determinar a tiempo qué actividades se apartan de la tendencia y pueden conducir a una situación difícil. Para ello, quienes ocupan puestos directivos en todos los niveles de la industria deben disponer de la información adecuada y oportuna. De ahí que sea indispensable mejorar los métodos de investigación de modo que pueda advertirse a tiempo toda causa posible de deficiencia.

El objetivo principal de este método es: Describir las causas de una baja productividad y una vez conociéndolas, establecer las bases para aumentar la productividad.

SECUENCIA:

El desarrollo de este método está dividido en cinco etapas y puede servir como índice de comprobación para trazar e identificar las diversas fases del trabajo, dirigiendo el análisis y determinando su ejecución:

Estas etapas son:

- Planear la investigación.
- Analizar el tema.
- Examinar cada factor
- Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total.
- Presentar el diagnóstico.

ETAPA I. PLANEAR LA INVESTIGACION.

- Definir la materia objeto de la investigación.
- Definir el propósito final de la investigación.
- Determinar el tiempo disponible para la investigación.
- Planear las fases y el volumen del trabajo.
- Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
- Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

ETAPA II. ANALIZAR EL TEMA

Objeto de la investigación y su operación.

- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- Averiguar las funciones de cada factor.

- Determinar la información mínima necesaria.
- Recopilar la información.
- Verificarla.
- Asegurarse de que esté completa.

ETAPA II. EXAMINAR CADA FACTOR.

Se examinarán los factores en esta forma:

- Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?
- Qué tendencias se registran en el campo de cada factor?
- Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
- Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
- Qué objetivos deberán lograrse en el campo de cada factor?
- De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

Este método propone un sistema de evaluación cuantitativa - asignando porcentajes a los factores a estudiar y sus elementos y componentes.

Debe notarse, por supuesto, que si bien este método constituye un instrumento de sistematización aceptable, no es, sin embargo, un procedimiento científico. Las cuestiones no resueltas son:

- Los componentes que deben tomarse en cuenta.
- La determinación del peso de ponderación de cada componente
- El adiestramiento de los investigadores en la estimación, - de tal forma que diferentes investigadores lleguen al mismo resultado.

En las hojas siguientes se expone un ejemplo del modelo para tabular y combinar las evaluaciones, tomando en cuenta el factor medio de producción.

Procedimiento de tasación:

- 1) Clasificar en la columna (a) los elementos o componentes por orden de importancia.
- 2) Tasar considerando la columna (a) en la columna (b) la contribución del elemento o componente al total, en %.
- 3) Tasar en la columna (c) la efectividad de la acción de los elementos o componentes, en %.
- 4) Combinar en la columna (4) los resultados de (b) y (c).

MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES

Nivel de Rama

Factor: Medios de Producción.

Elementos	Clasificación tentativa de los factores	%	%	$\frac{B \times C}{100}$
		Contribución del factor al total	Efectividad	
	a	b	c	d
Política de inversión y reemplazo	4	10	50	5
Servicios externos y medios	2	25	90	22.5
Servicios internos	3	15	80	12
Inversión para las operaciones	1	50	60	30
T O T A L		100		69.5

MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS.

Al terminar de analizar cada factor, los resultados expresados en porcentajes, se llevarán a una matriz de limitaciones y causas, cuya forma gráfica se representa a continuación:

PORCENTAJES ABSOLUTOS										PORCENTAJES RELATIVOS													
E	F	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	D	F	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		1												1									
		2												2									
		3												3									
		4												4									
		5												5									
		6												6									
		7												7									
		8												8									
		9												9									
		10												10									
SUMA DE PORCENTAJES																							
PORCENTAJES DE INFLUENCIA NEGATIVA																							
NUMERO DE FUNCIONES LIMITADAS																							

Esta matriz es una representación gráfica de la eficiencia, la deficiencia y las causas de las funciones evaluadas. En el cuadro de porcentajes absolutos la columna E indica la eficiencia de cada factor que se determinó en el análisis causal.

En la columna F se indica el número de función, anotando en cada columna la limitación de las diferentes funciones para el desarrollo eficiente.

En el cuadro de los porcentajes relativos la columna D indica la deficiencia (1-E), en la columna F el factor y en las columnas numeradas los porcentajes relativos que resultan de multiplicar la deficiencia por el porcentaje absoluto.

ETAPA IV. COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES.

Estas son las preguntas sobre la tendencia, la evolución y objetivos de los factores de la operación.

- Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?.
- Cual es la ejecución total real?
- Cuales son los factores limitadores?
- Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
- Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?.
- Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas?

ETAPA V. PRESENTAR EL DIAGNOSTICO.

- Preparar documentos para su discusión.
- Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
- Exponer el desarrollo de los hallazgos.
- Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.

- Estimular las decisiones.
- No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

DETALLES A ESTUDIAR.

En la siguiente relación se enumeran y definen los factores de operación, los elementos del factor y sus componentes de cada elemento, que constituyen los aspectos vitales del funcionamiento de la empresa.

1. Medio ambiente.

Elementos y componentes:

Físico.

- Localización

Político.

- Legal.

Económico

- Mercados.

- Financiero.

- Fiscal.

- Actitudes hacia la industria

Social

- Habilidades.

- Relaciones humanas.

II. Política y dirección.

Política de la empresa

- Campo de acción.

- Razones.

- Medios.

- Objetivos.

Organización para las operaciones.

- Equilibrio de funciones.
- Armonía en la cooperación.

Organización para la supervisión.

- Establecimiento de la supervisión.
- Establecimiento de la comprobación de las labores.

III. Productos y proceso.

Productos.

- Política de producción.
- Clase de productos.
- Cantidad y costo.
- Precios.

Procesos

- Características de los procesos.

Investigación.

- Tipo de investigación empleada.

IV. Financiamiento.

Política de financiamiento.

Fuentes de financiamiento.

- Accionistas.
- Tenedores de obligaciones.
- Bancos.
- Otros créditos

Requisitos.

- Para inversiones permanentes
- Para operaciones de producción
- Para operaciones de venta

Plazos y costo de los fondos.

- Acciones y partes de capital
- Créditos a largo plazo
- Créditos a corto plazo.

V. Medios de producción.

Política de inversión y de reposición.

Servicios externos.

- Medios de transporte
- Medios de comunicación
- Energía.
- Agua.
- Servicios de la comunidad.

Servicios internos.

- Clases de transporte, comunicación, energía y agua.
- Otros Servicios.

Inversiones para las operaciones

- Terreno.
- Contrucciones
- Maquinaria y equipo de producción
- Instalaciones.
- Herramientas y equipo auxiliar
- Equipo de transporte .
- Otras inversiones.

VI. Fuerza de trabajo.

Política de empleo del personal.

Organización.

- Aspectos del empleo de personal.
- Adiestramiento industrial.
- Seguridad industrial.

- Servicios al personal.

Personal ocupado y salarios que percibe

- Personal directivo, profesional, técnico y similares.

- Personal administrativo y similar

- Personal de ventas y distribución.

- Especialistas y contra maestres y similares.

- Trabajadores calificados

- Trabajadores no calificados y otros.

Mano de obra directa e indirecta.

- Sistema de salarios.

- Estímulos y pagos extraordinarios.

- Otros costos de trabajo y prestaciones sociales.

Relaciones industriales.

- Entre la dirección y los trabajadores.

- Entre los diferentes grados profesiones.

- Relaciones industriales

VII. Suministros.

Política de compras.

Clase, volumen y origen.

- Clase.

- Cantidad.

- Costo total de abastecimientos.

- Procedencia.

Métodos de compra y existencias.

- Vigilancia de los materiales

- Almacenamiento.

Investigaciones acerca de los abastecimientos.

- Con respecto a las fuentes.

- Con respecto a los substitutos.

VIII. Actividad productora.

Método de fabricación.

- Fabricación intermitente o por lotes.
- Fabricación continua.

Organización para la producción.

- Organización física.
- Planeación de la cantidad.
- Supervisión de la cantidad.
- Supervisión de la calidad.
- Manejo de materiales.
- Mantenimiento y conservación.
- Aplicación de normas.
- Aspectos temporales
- Aspectos humanos.

Productividad.

- Capacidad de producción.
- Producto en términos monetarios.
- Costo del producto.
- Productos en términos físicos.
- Salarios.

Servicio de investigación.

- Servicio empleado.

IX. Mercados.

Política de mercadeo.

Mercados.

- Localización y potencialidad.
- Clase y potencialidad de los mercados nacionales.

- Situación de la competencia.
Ventas y Distribución.
- Organización para la venta.
- Volumen de las ventas.
- Precios, plazos y condiciones.
- Supervisión de las ventas.
- Pedidos por satisfacer.
- Distribución.

Investigación del mercado

X Contabilidad y estadística.

Organización contable.

- Estructura.
- Presupuestación.
- Contabilidad financiera.
- Otros registros estadísticos.
- Contabilidad de costos.

Informes.

- Clase de estudios contables.
- Periodicidad.

Auditoría.

- Métodos.

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

Función asignada: mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

Cumplimiento óptimo: La empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación, e informa al exterior, de modo conveniente, sobre sus propias actividades.

Política y Dirección.- (Administración general). Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

Función asignada: Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

Cumplimiento óptimo: La administración: 1) ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue; 2) ha instituido y opera una organización coordinada y eficiente, y 3) mantiene esta última bajo una vigilancia conveniente.

Productos y Procesos. Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los medios usados en la fabricación de los mismos.

Función asignada; Seleccionar para su producción los artículos que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa, y asimismo determinar los procesos adecuados de producción.

Cumplimiento óptimo: Mediante procesos ad hoc la empresa; 1) elabora productos que económicamente satisfacen las demandas de los consumidores, y 2) emplea servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos y procesos.

Financiamiento.- Manejo de los aspectos monetarios y credi-

ticios.

Función asignada: Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

Cumplimiento óptimo: La empresa mediante una política consciente con respecto a sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles, 1) está adecuadamente provista de recursos monetarios en condiciones y a costos óptimos y 2) hace una prudente utilización de los mismos en sus actividades.

Medios de Producción.- Inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.

Función asignada: Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones.

Cumplimiento óptimo: con una política de inversiones y de reposición que toma en cuenta los servicios externos disponibles, la empresa está dotada de los servicios internos necesarios, terrenos, edificios, maquinaria y otros bienes de producción en cantidad suficiente y calidad adecuada para una elaboración eficiente de sus productos.

Fuerza de trabajo.- Personal ocupado por la empresa.

Función asignada: Seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.

Cumplimiento óptimo: Teniendo una política consciente en sus relaciones con el personal, la empresa ha organizado y mantiene en operación y dentro de una estructura equilibrada, una fuerza

de trabajo adecuada para la óptima utilización de los bienes de producción, satisfaciéndose así los objetivos de la empresa en un ambiente de mutua cooperación.

Suministros. Materias primas, materias auxiliares y servicios.

Función asignada: Suministrar a la empresa una corriente -- continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

Cumplimiento óptimo: Con una política de compras consciente y con el empleo de métodos apropiados, 1) la empresa provee a sus departamentos de producción de materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo, conservando inventarios a un nivel económico y 2) utiliza la investigación para mejorar las condiciones de los abastecimientos.

Actividad Productora.- Transformación de los materiales que puedan comercializarse.

Función asignada: Organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.

Cumplimiento óptimo: Usando los métodos de transformación -- apropiados, la empresa ha organizado y mantiene en operación -- sus departamentos en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

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

Función asignada: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcione el óp-

timo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

Cumplimiento óptimo: Con una política consciente de promoción de ventas y aprovechando las oportunidades y condiciones que presenta el mercado, la empresa realiza operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuados a las necesidades de la negociación, y hace uso de la investigación de mercados con objeto de mejorar sus actividades de promoción.

Contabilidad y Estadística.- Registro e información de las transacciones y operaciones.

Función asignada: Establecer y tener en funcionamiento -- una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

Cumplimiento óptimo: La empresa: 1) tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos, produciendo informes contables y estadísticos en lapsos y forma -- convenientes y 2) asimismo proporciona los medios y facilidades para la auditoría de sus operaciones.

2.4. RUBIO RAGAZZONI VICTOR M. Y HERNANDEZ FUENTES JORGE.

OBJETIVO:

Es necesario buscar caminos nuevos, encontrando estrategias, procedimientos y procesos que permitan mejorar a la economía además de propiciar un mejor desarrollo con métodos y técnicas que sean más operativas; con sistemas tal vez aún -- no explorados y en los que se aliente la creatividad. Lo -- que se pretende es promover con métodos idóneos para un me-- jor desarrollo y un mejor aprovechamiento de los recursos.

El objetivo de la Auditoría Administrativa, consiste en evaluar el fundamento de la Administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el plantamiento -- de posibles alternativas de solución.

SECUENCIA:

El proceso de la Auditoría Administrativa requiere, para su desarrollo de cuatro etapas:

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Presentación

PLANEACION.

Es la etapa donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para su desarrollo de cada una de las etapas.

La finalidad de la planeación consiste en poder prever, anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se requieran, y que por su ausencia de éstos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.

La planeación consta de los siguientes elementos:

- a) Definición del estudio a desarrollar
- b) Diagnóstico administrativo.
 - Elaboración del programa de diagnóstico
 - Aprobación del programa
 - Desarrollo del diagnóstico.
- c) Definición del objetivo.
- d) Alcance específico de la auditoría.
- e) Determinación del personal necesario.
- f) Programación del tiempo estimado.
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- h) Aprobación del programa de auditoría

EXAMEN.

Prácticamente en esta etapa es donde dá comienzo la auditoría puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio. Es aquí donde se aplican las técnicas de investigación (encuestas de opinión, cuestionarios y observación directa), para la captación

y análisis de la información, documentación formas y aspectos operativos.

Esta etapa consta de los siguientes elementos:

- a) Entrevista con los responsables.
- b) Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
- c) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.).
- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- e) Captación de opiniones y sugerencias.

EVALUACION.

Terminada la investigación, el auditor en esta etapa procederá a evaluar la información a fin de considerar los problemas más importantes y que, consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución.

Esta etapa consta de los siguientes elementos:

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones.

El método de evaluación que proponen estos autores se efectuará por medio de parámetros de medición, en donde una vez definidos los elementos y subelementos, se diseña una tabla de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por subelemento, y con un intervalo de cinco puntos estandar por cada grado, los cuales integran, en su conjunto, el 100% de los elementos empleados para evaluar, mismos que están representados en forma equitativa un 25% por cada elemento.

La finalidad de la tabla de puntuaciones, es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez que éstas fueron auditadas.

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

Para los elementos: Planeación (I) Dirección (III) y Control (IV).

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

Para el elemento: Organización (II)

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o aceptable
V	De 61 a 80	Optimo o excelente

TABLA DE PUNTUACION

G R A D O S					ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS
V	IV	III	II	I	ELEMENTO I. PLANEACION
20	15	10	5	0	1.1. Planes de trabajo
20	15	10	5	0	1.2. Objetivos
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	1.3. Políticas
60	45	30	15	0	Total
					ELEMENTO II ORGANIZACION
20	15	10	5	0	2.1. Estructura orgánica y funcional
20	15	10	5	0	2.2. Manual de organización
20	15	10	5	0	2.3. Aprovech. de rec. humanos
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	2.4. Util. de rec. materiales
80	60	40	20	0	Total
					ELEMENTO III. DIRECCION
20	15	10	5	0	3.1. Delegación
20	15	10	5	0	3.2. Comunicación.
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	3.3. Supervisión
60	45	30	15	0	Total
					ELEMENTO IV. CONTROL
20	15	10	5	0	4.1 Sist. y proc. administrativos
20	15	10	5	0	4.2 Manuales de operación
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	4.3 Medición de resultados
60	15	10	15	0	Total

PRESENTACION.

La presentación o informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen durante la auditoría.

La presentación constará de los siguientes elementos:

- a) Elaboración del informe final.
- b) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

En el informe que rinde el auditor, deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

La presentación y contenido del informe debe reunir, entre otros, los siguientes requisitos:

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos -- aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas instructivos, etc.

DETALLES A ESTUDIAR:

Estos autores consideran, que se deberán de comprender las - funciones de la administración, mismas que se dan a continuación:

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

Estas a su vez se encuentran clasificados en doce subelementos, determinados como resultado del análisis de las posibles áreas a auditar, las cuales son:

ELEMENTO I PLANEACION

Subelemento:

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

ELEMENTO II ORGANIZACION

Subelemento:

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

ELEMENTO III. DIRECCION

Subelemento:

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

ELEMENTO IV. CONTROL.

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

Planeación.- Es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, políticas y redacción de programas.

Planes de trabajo.- Disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.

Objetivos.- Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con que cuenta la unidad para la determinación de resultados

Políticas.- Consideraciones previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas.

Organización.- Es el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella.

Estructura Orgánica y Funcional.- Es el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajo establecidos.

Manual de Organización. Manual donde están establecidos objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

Aprovechamiento de Recursos Humanos.- Aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la unidad, considerando la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, la calificación de la actuación, los registros de personal, los planes de incentivos, de sueldos y salarios.

Utilización y Racionalización de Recursos Materiales.- Se busca una buena utilización de los recursos materiales, evitando mermas, mediante la utilización de manuales y programas.

Dirección.- La dirección implica guiar y conducir a los subordinados, utilizando una delegación de funciones, comunicación con los empleados y estableciendo una supervisión.

Delegación.- Equilibrio entre las funciones conferiles y la autoridad asignada con que cuenta la unidad u organismo, para el cumplimiento de los programas.

Comunicación.- Efectividad de los medios formales de comunicación de la unidad, así como la habilidad para comunicarse con el personal a través de la aplicación de los medios apropiados. - Estos medios pueden ser: orales (órdenes e instrucciones), escritos (reportes, informes, oficios, etc.), audiovisuales (transparencias, acetatos, películas), etcétera.

Supervisión. Medida en que se organiza y dirige el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijada.

Control. Es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajustan a sus planes.

Sistemas y Procedimientos Administrativos.- Sistemas y procedimientos que se llevan a cabo en la unidad u organismo, considerando los formatos, los reportes y en general, todos los documentos que intervengan en la captura de información.

Manuales de Operación.- Manuales que norman las actividades de la unidad u organismo en cuanto a procedimiento se refiere.

Medición de resultados.- Medidas de control que determinan el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así -

como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la unidad, como pueden ser: registro de personal, controles de trámites, de actividades y reportes en general.

III.- ASPECTOS GENERALES DE LA MERCADOTECNIA.

3.1. DEFINICION DE LA MERCADOTECNIA.

Durante mucho tiempo se han venido realizando estudios que engloban la actividad de mercadotecnia por diferentes investigadores de la misma, los cuales han dado sus diferentes definiciones que a continuación mencionaremos:

"Mercadotecnia, es el desempeño de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al -- consumidor o usuario".

R. S. Alexander, 1960

Asociación Americana de Mercadotecnia

"Mercadotecnia, es el grupo de actividades que hace posible la compleja división del trabajo, que caracteriza nuestra economía; - las responsabilidades centrales de la mercadotecnia son las de - guiar alternativas que se escogen dentro de los recursos y de intercambio entre los bienes y servicios que se producen".

R. Cox y T. Fichandler, 1965

"Mercadotecnia, es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan necesidades de clientes actuales y potenciales"

William J. Stanton, 1971

"Mercadotecnia, es un conjunto de actividades necesarias e incidentales, para generar relaciones de intercambio en nuestro sistema económico".

Holloway y Hancock, 1973

"Mercadotecnia, abarca actividades de intercambio realizadas por individuos y organizaciones, con el fin de satisfacer los deseos de los seres humanos"

Enis, 1977

"Mercadotecnia, es la ciencia social que se ocupa de las transacciones del mercado "

Lincoln Clark, 1960

Estas definiciones nos muestran diferentes apreciaciones de lo que es mercadotecnia para los autores mencionados anteriormente, por lo que nosotros daremos a continuación, y que a nuestro juicio es mercadotecnia, basada en los conceptos de observaciones que hemos tenido en el desarrollo de esta actividad.

"Mercadotecnia, es el conjunto de actividades encaminadas a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores mediante la creación, promoción e innovación de productos y/o servicios que le proporcionen un beneficio inmediato.

3.2. NATURALEZA DE LA MERCADOTECNIA.

Todos los seres humanos entran en contacto diario con algún aspecto de la mercadotecnia-publicidad, ventas, promoción, comercialización, distribución, por ejemplo. Pero ninguna de estas actividades es por sí sola, la mercadotecnia. Sólo cuando todos estos elementos se combinan con otros tales como investigación, desarrollo del producto y fijación de precios, se llegará a lo que puede llamarse mercadotecnia. Todos los anuncios comerciales de televisión son apenas una porción de todo el proceso general de la mercadotecnia.

Todo el mercadeo es el resultado de la acción tomada por los compradores y vendedores. Hasta que un comprador se comporta de cierta forma es generalmente imposible que ocurra una venta.

El entendimiento del comportamiento del cliente es pues importante en la planeación de los esfuerzos de mercadeo tendientes a influir las acciones de los compradores. Un adecuado concepto de comportamiento del cliente es uno de los más importante que se requieren para el éxito.

No obstante su importancia, se le ha concedido desde los primeros días de la mercadotecnia, el comportamiento del cliente hoy día aún yace en el "continente oscuro de la mercadotecnia".

A pesar de las complejidades y las dificultades, el analista de la mercadotecnia debe abrirse paso de alguna forma en la fusión la inconsistencia, el cambio y la complejidad para alcanzar un entendimiento práctico del comportamiento del consumidor.

El esfuerzo para lograrlo no es nada nuevo. Desde 1920, los especialistas estaban luchando con él. No obstante lo inadecuado de la teoría psicológica con la que estos hombres tenían que trabajar, llegaron notablemente cerca de muchos de los conceptos que se mantenían hoy en día.

En general, los esfuerzos pioneros y tradicionales para explicar el comportamiento del consumidor estaban basados en las escuelas de psicología que estaban en boga en aquel tiempo. Desafortunadamente para la mercadotecnia- los estudiosos en ella no habían hecho ningún esfuerzo sino hasta recientemente, para mantenerse al día con los desarrollos subsecuentes en la disciplina del comportamiento.

los libros de texto elementales todavía, presentan ideas sobre el comportamiento basadas en conceptos que hace ya tiempo fueron abandonados por los psicólogos.

Muchos de sus conceptos de comportamiento originales fueron adaptados por la escuela de psicología ahora conocidos como comportamiento instintivo.

Los ejecutivos de mercadotecnia especialmente los publicistas, adoptaron esta teoría para explicar el comportamiento de los clientes, concluyeron (y con frecuente éxito parecía que la verificaban) que la repetición de un mensaje publicitario dirigido a un llamado impulso instintivo lograría "condicionar" a los compradores a establecer normas habituales de preferencia de marcas. Una comprensión -- más realista del comportamiento indica que, aparte de los estímulos dirigidos, hay muchas otras características que influyen la conducta. Sólo si los efectos de todas las demás variables del ambiente y del intelecto del organismo en sí mismo se neutralizan a sí mismos o permanecen sin cambio durante el tiempo en que es aplicado el estímulo de ventas, específico.

En ocasiones, la ley de los números grandes opera del lado del anunciante que apela a estos llamados motivos de compras instintivos. Si un 10% del auditorio del anunciante recibe este estímulo y reacciona al mismo, el mensaje publicitario puede considerarse como -- fructuoso. El hecho de que el enfoque instintivo puede operar fructuosamente en alguna instancia, es sin embargo, prueba pequeña de que constituye una explicación válida a todo el comportamiento de los consumidores.

La tendencia actual está lejana de esta interpretación mecánica de la conducta. En estos días es generalmente aceptado que es --

imposible simular las condiciones controladas de un experimento de laboratorio creando una respuesta condicionada. Intervienen inevitablemente otras variables, estas pueden ser de cualquier tipo de fuerza. Un ejemplo en la mercadotecnia, son los esfuerzos publicitarios de los competidores. Hay muchas influencias en el ambiente que generalmente afectan al individuo del momento en que recibe el estímulo al momento en que pudiera normalmente esperarse que actuara.

Por ejemplo, a un televidente se le puede persuadir para que -- compre un artículo específico después de haber visto un anuncio pro vocativo. Sin embargo, para el tiempo en que dicho consumidor esté en una tienda, su deseo del producto puede haber cambiado, haber visto otro producto de la competencia o puede verse persuadido por el mensaje de ventas de otro vendedor. Estas variables que intervienen afectan el resultado esperado de la exhortación original del anuncio. Es responsabilidad del gerente de mercadeo anticipar lo más -- que le sea posible las variables que intervienen y minimizar el lapso entre el impacto del estímulo publicitario y la oportunidad para hacer una compra. El que vende, también tratará de reforzar el estímulo original con otros elementos, como la publicidad en el punto de venta. Muy rara vez sin embargo, puede anticipar y bloquear más de unas cuantas de las variables importantes que intervienen y de -- las cuales, está consciente y puede haber muchas otras de las cuales es completamente ignorante.

La mercadotecnia está íntimamente relacionado con el proceso de intercambio que ofrece satisfacción a las personas que componen la sociedad.

Cuando se dá dinero por un producto por ejemplo, se espera ob tener a cambio una satisfacción, sin embargo, la satisfacción que se recibe proviene de facetas muy distintas de lo que se compra. Esta satisfacción se obtiene a través de la función o el uso de - un producto.

Por ejemplo, al comprar un automovil se obtiene un medio de - transporte pero además de esa satisfacción funcional, se obtiene también una satisfacción psicológica que sería un estatus dentro de una sociedad.

De esta forma el beneficio proviene tanto de facetas funcio- nales como psicológicas de un bien o servicio. Sin embargo, in- cluirán beneficios de forma (atributos físicos del artículo su función o estilo) beneficios de tiempo y lugar (tener los artícu los cerca de los consumidores) y beneficios de posesión, (dere-- cho de consumir realmente el producto).

Por lo tanto, la mercadotecnia entraña actividades, que les proporcionan satisfacción a los consumidores. Se trata de un pro ceso de compaginación. Los comerciantes deben conocer y compren- der las necesidades y los deseos del consumidor, para después de - terminar la mejor manera de satisfacción.

3.3. FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA.

La mercadotecnia, como se ha venido mencionando en los puntos anteriores, proporciona satisfacción para las necesidades y los deseos de la sociedad y esto se logra a través de un proceso de intercambio. Así, otra manera de comprender la naturaleza y propósito de la mercadotecnia consiste en identificar las funciones de la misma y para ello será necesario detallar los pasos para desplazar los productos y/o servicios hasta los consumidores finales. Pero la tarea se complica por la dificultad de decir donde comienza y donde termina el mercadeo. Para lograr la eficiencia en este campo tiene que haber un flujo de información en doble sentido. Es decir, el productor al mercado y del mercado al productor, esta actividad de recabar información se desempeña tanto antes de que el producto sea planificado o producido, como después de que ha salido al mercado. Por lo tanto, el proceso de comercialización principia y concluye con el consumidor último.

Las actividades de mercadotecnia más fáciles de identificar son las dedicadas a poner el producto en contacto con los mercados. La venta es una de ellas, en cambio la compra (la otra cara de la venta) no es tan fácil de identificar como actividad de comercialización, la facilidad de identificación varía según de quien sea el comprador.

Las actividades no directamente encaminadas a poner los productos en contacto con los mercados son más difíciles de identificar, tales como planificar y diseñar el producto.

La clasificación de las funciones de mercadotecnia, facilita el análisis de situaciones específicas; aún cuando no hay ninguna

clasificación general que se pueda aplicar a todas las situaciones. Cualquier esquema de clasificación necesita modificaciones para adaptarlo a una determinada compañía. Teniendo en cuenta -- esta restricción para nuestro estudio se dividirán las actividades en tres categorías generales, que comprenderán por todo nueve actividades. Además se mencionarán otras funciones de mercadotecnia de acuerdo a distintos autores.

FUNCIONES DE PLANEACION Y DESARROLLO COMERCIAL DE PRODUCTOS.

- 1.- Planeación y desarrollo del producto
- 2.- Estandarización y gradación.
- 3.- Compra y ensamblado (armado)
- 4.- Venta. (Venta Producto)
 - (Publicidad)
 - (Exhibición)

FUNCIONES DE DISTRIBUCION FISICA

- 5.- Almacenamiento
- 6.- Transporte

FUNCIONES AUXILIARES

- 7.- Financiamiento de la comercialización
- 8.- Riesgos de la comercialización
- 9.- Obtención de análisis de datos informativos de comercialización.

Como se puede observar, estas funciones están ordenadas en forma cronológica. William J. Stanton marca en su primera etapa la planeación. Los otros autores no la contemplan como función de mercadotecnia.

Buskirk, dá la normalización y en el siguiente la clasifica en el punto número cinco, como la función de ventas.

Mc. Carthy, no toma en cuenta la normalización y Stanton tampoco observa funciones de clasificación y normalización.

Concluimos que las funciones de Stanton, son las más óptimas y debe realizarse una empresa de bienes o servicios para formar su departamento de Mercadotecnia. Se estudiarán y explicarán a continuación cómo se adaptan a empresas de servicios.

La clasificación de las funciones de mercadotecnia facilita el análisis de situaciones específicas; aún cuando no hay un esquema general que se pueda aplicar a todas las situaciones. Teniendo en cuenta esta restricción, se mencionarán tres puntos de vista de diferentes autores, acerca de las funciones de la mercadotecnia.

E. Jerome Mc. Carthy.

1. Compra
2. Venta.
3. Transporte.
4. Almacenamiento.
5. Clasificación.
6. Financiamiento.
7. Riesgo e información de mercado.

Richard H. Buskirk.

1. Compra.
2. Venta.
3. Transporte.
4. Almacenamiento.
5. Normalización

6. Clasificación.
7. Financiamiento.
8. Información.
9. Clasificación de riesgos.

William J. Stanton.

1. Compra.
2. Venta.
3. Transporte.
4. Almacenamiento.
5. Normalización.
6. Clasificación.
7. Financiamiento.
8. Información.
9. Clasificación de riesgos.

FUNCIONES DE PLANEACION Y DESARROLLO COMERCIAL DE PRODUCTOS.

1. Planeación y desarrollo del producto.
2. Estandarización y gradación.
3. Compra y ensamblado (armado)
4. Venta.
 - a) Venta Personal
 - b) Publicidad
 - c) Exhibición en el punto de compra
 - d) Empaque y envoltura (presentación del producto) y
 - e) Servicio a los clientes.

FUNCIONES DE DISTRIBUCION FISICA

5. Almacenamiento
6. Transporte

FUNCIONES AUXILIARES

7. Financiamiento de la comercialización.
8. riesgos de la comercialización.
9. Obtención de análisis de datos informativos de comercialización.

Estas actividades se enumeran en secuencia lógica para su estudio. La planeación y desarrollo comercial del producto comienza por un análisis de las necesidades del mercado y por la elaboración u obtención de productos y servicios para satisfacer estas necesidades y, termina con las actividades necesarias para estimular en forma más directa la demanda del mercado. La distribución física pone los productos y servicios a disposición de los compradores últimos en los lugares y momentos en que los necesiten.

Las actividades auxiliares o de apoyo en términos generales, - tienen como propósito principal mejorar la eficacia con que se cumplan las funciones de comercialización y de distribución física.

PLANEACION Y DESARROLLO COMERCIAL DEL PRODUCTO

La planeación y desarrollo comercial de productos consiste en aquellas actividades necesarias para determinar y satisfacer las del mercado en términos del producto, servicios, así como para estimular la demanda de ese mercado.

La mayoría de los productos para poder ser comercializados - con éxito, necesitan tener ciertas características que correspondan con bastante exactitud a las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores, lo cual exige la frecuente adaptación - de dichos productos. Las mejoras y perfeccionamiento de estos - surgen los cambios en la tecnología, mientras al mismo tiempo, las modificaciones en las expectativas de los compradores crean

obsolescencia de los productos.

ESTANDARIZACION Y GRADACION.

Las actividades comprendidas bajo esta categoría consisten en establecer medidas o límites básicos a los cuales deben ajustarse los artículos. La norma o estandar especifica las calidades o características que un producto precisa reunir para ser designado o calificado con un determinado grado. Las normas deben basarse en las calidades deseadas por los compradores, o en el uso al que se destine el artículo en cuestión. La estandarización y gradación son importantes para la eficacia de la comercialización. Ambas permiten a los clientes comprar por descripción en lugar de hacerlo por inspección.

COMPRA Y ENSAMBLADO (ARMADO)

La compra como actividad de comercialización es la adquisición de bienes y servicios para su ulterior reventa a los consumidores últimos o a los usuarios industriales.

El ensamblado o armado se relaciona estrechamente con la compra. Consiste en reunir ya sea 1) diferentes cantidades de una amplia variedad de conceptos para su reventa por un establecimiento único ó 2) una gran cantidad de artículos similares.

El éxito en el arte de comprar exige capacidad para calcular las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores con semanas y aún meses de anticipación.

LA VENTA.

En su sentido más amplio, el arte de vender no sólo tiene el

propósito de lograr ventas (es decir, transferencias efectivas de propiedad, sino también las de identificar a los posibles compradores, estimular la demanda y brindar información y servicio a los clientes. Si el comercializador pretende alcanzar estas metas, necesita combinar actividades tales como venta personal, publicidad promoción de ventas, empaque y presentación del producto y - servicio a la clientela.

VENTA PERSONAL.

La venta personal es el principal medio por el cual se lleva a la práctica los programas de comercialización. La peculiar fuerza de la venta personal radica en su capacidad de ajustar el mensaje de venta a las necesidades especiales de cada cliente. Sin embargo para derivar el máximo provecho de esa fuerza se precisa contar con vendedores debidamente capacitados y competentes y como se necesitan grandes inversiones para reclutar, adiestrar, pagar y supervisar a los vendedores, la venta personal constituye - un método de venta relativamente costoso. El monto de cada mensaje publicitario por prospecto alcanzado es muy inferior al de cada contacto logrado en la venta personal. Pero a menudo se necesitan numerosos mensajes publicitarios para impulsar a un prospecto a la acción de compra mientras que acaso baste una sola presentación de ventas para obtener el mismo resultado. Por regla general, la dirección busca reducir al mínimo el costo de la venta, - mediante alguna combinación entre venta personal y otras actividades relativas.

PUBLICIDAD.

Como la publicidad es en general un método relativamente económico de enviar mensajes de venta a un gran número de clientes en

potencia, desempeña un papel de importancia en casi todos los programas de comercialización. La publicidad no sólo se usa para estimular la demanda, sino también para muchos otros fines. Puede proporcionar pistas y orientaciones a los vendedores e intermediarios, a convencer a los lectores a solicitar mayores informes, así como identificar y orientar los cauces comerciales que trabajan el producto. Puede obligar a los intermediarios a proveerse del producto, estimulando el interés de los consumidores. Puede adiestrar a los agentes de los consumidores en los usos y aplicaciones de los productos. Y también puede crear confianza de los distribuidores y consumidores en la empresa y su producto fomentando la familiaridad con ellos.

EXHIBICION EN EL PUNTO DE COMPRA.

El despliegue del producto en el punto de compra complementa y coordina la venta personal y la publicidad, contribuyendo a incrementar su eficacia. Su propósito principal pues, es impulsar a los prospectos a comprar en ese momento. La exposición en el punto de compra se utiliza mucho más en la comercialización de productos de consumo que en la de productos industriales, principalmente porque los consumidores últimos son más susceptibles a hacer compras por impulso.

EMPAQUE Y ENVOLTURA (PRESENTACION DEL PRODUCTO)

La mercadotecnia espera que el envase o empaque de un producto cumple las siguientes funciones de venta: atraer a los consumidores al punto de compra, proporcionarles toda la información que necesiten sobre el producto y aportar ese empujón adicional tantas veces necesarios para lanzar a la gente a comprar.

Con la difusión alcanzada por las ventas de autoservicio -el envase y empaque como la exhibición en el punto de compra- ha ido cobrando más y más importancia como actividad de comercialización. Tradicionalmente el empaque y la envoltura se consideraban exclusivamente un recipiente para contener el producto, y como tal, la responsabilidad de su desempeño quedaba exclusivamente a manos del departamento de producción.

El papel fundamental del envase o empaque sigue siendo el de contener el producto, pero hoy es normal esperar que también cumpla importantes papeles de comercialización.

SERVICIO A LOS CLIENTES.

Como actividad de venta, el servicio a la clientela proporciona asistencia y consejo sobre cuestiones tales como instalación, - manejo, conservación, mantenimiento y reparación del producto. Para los posibles clientes de numerosos productos, la disponibilidad y lo adecuado de dicho servicio constituyen factores cardinales - para elegir entre diversos vendedores competidores. Al brindar a su clientela un servicio superior al de sus colegas, un distribuidor puede ganarse la preferencia de ciertos compradores, aún ante una intensa competencia de precios. Y a medida que se van añadiendo más y más características técnicas a un producto, y este se vuelve más complicado para instalar, mejorar y conservar el servicio a los clientes cobra cada día mayor importancia como instrumento de competencia.

DISTRIBUCION FISICA.

El almacenamiento y el transporte son las actividades necesarias para desplazar los productos desde sus momentos y lugares de producción hasta sus momentos y lugares de consumo.

ALMACENAMIENTO.

En virtud de que en nuestro complejo sistema económico, los productos suelen producirse con anticipación a la demanda del mercado, el almacenamiento es un factor importante. Fabricantes, mayoristas y comerciantes al detalle, todos llevan y manejan inventarios. Cuando los consumidores hacen compras en almacenes al detalle, los inventarios de estos se reducen y son renovados a partir de los inventarios de mayoristas que, a su vez son renovados a partir del inventario del fabricante. De manera similar la dotación personal o familiar del consumidor se ve reducida por su propio consumo y renovada por sus compras. Cuando hay demanda en favor de su producto, los niveles de existencia fluctúan a todo lo largo de la línea de distribución.

Los mercadistas abrigan otras tres razones de importancia por las cuales tienen productos en almacén. La primera, es para compensar el factor estacional o de temporada en la producción o en las ventas. La segunda razón para efectuar el almacenamiento, es de obtener economías en otras operaciones comerciales, que a menudo resulta más económico programar largas corridas de producción para fabricar piezas de un solo tamaño en cantidad suficiente para varias semanas de existencias, que producir semanalmente la necesaria de cada tamaño o medida.

TRANSPORTE.

En virtud de que casi todos los mercados están geográficamente alejados de las zonas de producción, el transporte es una importante actividad de comercialización. Muchas fábricas están intencionalmente ubicadas a distancias largas de las zonas urbanas para evitar la congestión de habitantes y de tráfico, así como los elevados precios de los terrenos con la esperanza de que los menores co

tos de la ubicación extraurbana compensen con creces las cuotas de desplazar los productos terminados a los mercados urbanos.

ACTIVIDADES AUXILIARES.

Las actividades auxiliares o de apoyo no se relaciona directamente con la realización efectiva de la transferencia de la propiedad, pero contribuyen al desempeño de otras actividades de comercialización. Entre las actividades auxiliares se incluyen el financiamiento de la comercialización la aceptación de riesgos y la obtención y el análisis de información sobre el mercado.

FINANCIAMIENTO DE LA COMERCIALIZACION.

En su doble papel de receptores y fuentes de crédito, los funcionarios de comercialización de mercadotecnia tienen un interés directo en las finanzas. Como receptores de crédito, a veces -- tienen que recurrir al financiamiento a corto plazo para conducir a sus empresas durante la temporada de intensidad en que se requieren inversiones adicionales en el inventario y mayores gastos de promoción.

ACEPTACION DE RIESGOS DE LA COMERCIALIZACION.

Los riesgos de la comercialización provienen de cambios sufridos tanto en la oferta como en la demanda, así como de peligros naturales tales como incendios, inundaciones, deterioro o descomposición de los productos en el almacén y daños sufridos durante el tránsito. En virtud de que muchos riesgos de la comercialización no pueden transferirse, los encargados de esta función se concentran en intentar reducirlos.

OBTENCION Y ANALISIS SOBRE INFORMACION EN EL MERCADO

Tanto para formular programas racionales de comercialización como para el inteligente camino de las actividades respectivas, la dirección de empresas necesitan cosechar y analizar buena cantidad de datos sobre comercialización y mercados. El éxito de las funciones de comercialización de una empresa depende en gran medida de que la dirección posea y valore datos tan importantes como la magnitud, la ubicación y las características de diferentes mercados para los diversos productos; la naturaleza de los clientes actuales y en prospecto que configuran los variados segmentos del mercado, sus necesidades, deseos y preferencias, sus hábitos de compra; los puntos fuertes y las deficiencias de los competidores, así como sus actividades y planes, y por último las tendencias de la oferta y la demanda en el mercado.

De las funciones mencionadas anteriormente, daremos a continuación un enfoque de cómo éstas se relacionan con las empresas de servicio para la consecución del éxito.

PLANEACION Y DESARROLLO COMERCIAL DEL SERVICIO.

En este caso las empresas de servicio, al igual que las industriales necesitarán conocer las necesidades y deseos de los consumidores, para poder planear de mejor forma los servicios que se ofrecerán, de igual manera, se adaptarán a los cambios tecnológicos, económicos y sociales que puedan surgir dentro de la actividad de mercado.

ESTANDARIZACION Y GRADACION.

Esta función también es llevada a cabo en las empresas de servicio en donde también el cliente comprará por descripción y no por inspección. Un ejemplo de esta función la podemos encontrar en las

agencias de viajes, en donde se ofrecen paquetes vacacionales previamente establecidos, los diferentes servicios y sus precios. De esta manera, el cliente escogerá el que mejor se adapte a sus necesidades para que éstas queden satisfechas.

COMPRA Y ENSAMBLADO

La función en las empresas de este tipo de servicios se lleva de manera semejante a las anteriores, se compra la materia prima entre las que se cuentan, personal, terrenos inmuebles, etc., para configurar y componer el paquete de servicios que será puesto en el mercado potencial. Una forma de ejemplificación sería los bancos que al ofrecer dinero en efectivo a toda hora del día a sus tarjetahabientes, por medio del sistema de computadoras que se encuentran a su alcance, la materia prima es todo el personal que coadyuva a la implantación y funcionamiento del sistema. La tecnología utilizada son las computadoras que juegan un papel muy importante en el servicio que se ofrece al cliente.

LA VENTA.

Se realiza la función de la misma manera en que las empresas ofrecen productos combinando actividades tales como venta personal, publicidad y la presentación del servicio en el punto de compra.

A continuación daremos algunos ejemplos de empresas de servicios.

VENTA PERSONAL.- Vendedores de seguros de vida, de cursos de capacitación, de agencias funerarias, de viajes, etc.

PUBLICIDAD.- Comerciales de agencias de viajes, de refrescos de seguros, hoteles, comida, deportes, salud, renta de automoviles.

PRESENTACION EN EL SERVICIO DE PUNTO DE COMPRA. Sonejemplos típicos de esta actividad los restaurantes ya que al ofrecer sus platillos al cliente en sus establecimientos para que así el cliente -- los conozca y después pueda degustar el platillo, es la finalidad de haber cumplido con su objetivo de compra.

Para poder desarrollar las funciones de mercadotecnia, un gerente debe tomar en cuenta ciertas variables, que en un momento determinado pueden ayudar o perjudicar el giro de su negocio. Por esta - razón mncionaremos en los puntos siguientes cuales son estas varia- bles.

3.4. VARIABLES NO CONTROLABLES.

Las variables no controlables, son fuerzas que limitan a los empresarios quien debe identificarlas, preveer su dirección e intensidad y ajustar o adaptar sus decisiones a estos aspectos. A continuación se estudiarán algunas de las variables no controlables a las que se enfrenta el empresario.

MEDIO AMBIENTE POLITICO Y LEGAL.

La sociedad reconoce que existen desigualdades cuando los sistemas económicos y sociales se dejan a su propio criterio. En teoría, el gobierno representa los deseos y necesidades de los ciudadanos y establece leyes para su defensa. Al igual que los ciudadanos tiene la responsabilidad de reconocer y obedecer las leyes de tránsito, los comerciantes deben estar concientes de las leyes y reglamentos que afecten sus productos y negocios.

Las leyes son incontrolables, las compañías pueden influir en las leyes a través de los políticos que tratan de ganar favores para sus intereses; pero sólo logran eso, influir, no controlar. Las leyes las emiten los cuerpos legislativos y ninguna empresa no importa lo grande e influyente que sea, pueden ejercer control.

TECNOLOGIA.

Los adelantos tecnológicos son variables, más no controlables.

Tienen un impacto tremendo en la mercadotecnia y no pueden pasar inadvertidos para los empresarios. Tenemos por ejemplo el alto grado en que el invento de la computadora ha transformado la existencia del hombre. Las calculadoras manuales han transformado notablemente el mercado, afectando con ello a las industrias que fabrican reglas de cálculo o sumadoras.

Aunque los fabricantes puedan establecer cierta dirección técnica, no pueden acelerar de ninguna manera que se producirá un adelanto en cierto momento que puedan afectar a los empresarios.

COMPETENCIA.

La competencia es otra variable no controlable. En una sociedad libre, la competencia es imposible regular, en dónde la administración de mercadotecnia debe estar alerta a las compañías las actividades de la competencia.

Los empresarios nunca pueden tener la seguridad absoluta de que no se enfrentarán a la competencia y tampoco pueden evitar que otras compañías entren al mercado.

ECONOMIA.

La economía es una variable no controlable que tiene un efecto muy marcado en las decisiones de los empresarios, influyendo en la compra de los consumidores, hay aspectos tales como los ingresos, tasas de interés, inflación, devaluación e impuestos que desempeñan un papel importante.

CONSUMIDORES.

Los consumidores individuales están también fuera del control de los fabricantes. El comportamiento de cada individuo se ve afectado por la herencia y el medio ambiente en que creció y habita. Estas fuerzas modelan el comportamiento de compra y los especialistas en mercadotecnia toman en consideración antes de llegar a una decisión de mercadotecnia estos aspectos. Un hombre de negocios, actuando solo o como empresa no puede controlar las variables tales como alteración de las tradiciones, los motivos y papeles de la vida, pero sí las deben estudiar y ajustarse a ellas.

MEDIO AMBIENTE.

Los hombres de negocios se enfrentan también al medio natural que los rodea, que ciertamente es una variable no controlable. El medio ambiente impone reflexiones importantes en las decisiones de mercadotecnia, ya que situaciones como clima, ubicación geográfica medios de transporte, hidrografía, pueden ayudar al florecimiento extraordinario en el mercado o a un desastre total.

RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Las expectativas de la sociedad son influencias sociales y éticas no controlables que afectan el programa de mercadotecnia de una compañía. A decir verdad, cuando una empresa desatiende la -- responsabilidad social, da margen a menudo a la intervención de la legislación y el gobierno. Los empresarios deben responder a las influencias sociales para permanecer en favor del público consumidor. Entre las prácticas que deben evitar están la publicidad engañosa, los productos de calidad inferior y una información deficiente sobre los mismos.

ESTRUCTURA DE LA DISTRIBUCION.

Si los fabricantes deciden utilizar mayoristas o detallistas para llevar sus productos al mercado, se enfrentan a otra variable no controlable porque tales intermediarios son compañías independientes. Los empresarios no pueden controlarlos, pueden intentar inducir a los mayoristas o detallistas a realizar sus funciones de cierta manera pero el comportamiento real de ellos queda fuera de su control.

DEMANDA DEL MERCADO.

Tanto los aspectos cualitativos y cuantitativos del mercado afectan las decisiones de la dirección de mercadotecnia, clientes

potenciales, su situación, capacidad de compra, son objeto de un estudio detallado y cuidadoso.

3.5 VARIABLES CONTROLABLES.

Las variables controlables son aquellas en donde se ejerce control por parte de la gerencia de mercadotecnia. Existen dentro de la compañía e influyen directamente sobre el bien que se le dará al cliente. A continuación se estudiarán éstas variables.

INVESTIGACION DE MERCADOTECNIA.

La mercadotecnia debe partir de la base de una buena información para poder conocer todo lo relacionado a los deseos y necesidades del mercado. La investigación de mercadotecnia consiste en recopilar, registrar y analizar hechos sobre problemas a los que se enfrentan los fabricantes al lanzar un producto al mercado, se lleva a cabo analizando ventas y otra información interna de la compañía, como lo son estadísticas y presupuestos, además se extraen datos gubernamentales, llevando a cabo encuestas o adquiriendo información de compañías externas.

Así pues, la investigación de mercadotecnia se enfoca a las actividades de la delimitación del mercado y la motivación de compra.

PRODUCTO.

El producto es la principal variable controlable en el sentido de que constituye el punto focal para las otras actividades. El producto es el medio por el cual se proporciona beneficio y satisfacción al mercado; por ende el empresario controla la capacidad del producto para otorgar satisfacción al consumidor.

MARCAS Y MARCAS REGISTRADAS.

Los fabricantes identifican y establecen una distinción mediante el uso de marcas y marcas registradas para sus productos. Una marca es el nombre, término símbolo o un diseño o la combinación de to-

dos, las que distinguen los bienes y servicios de una empresa de las demás similares a ellos. Una marca registrada está sujeta a una protección legal.

ENVASADO.

En la planificación de productos el envasado es la actividad que comprende el diseño y la producción del envase a la envoltura para un producto. El envasado sirve para protegerlo y proporcionar información sobre su uso.

En un sentido más amplio el envase es la cubierta exterior de un producto y muchas de las características intangibles del mismo, - al reflejar la imagen que se deriva de esta presentación.

SERVICIOS.

Además de las funciones básicas del producto, los servicios - tienden a incrementar el conjunto de valores presentados a los compradores.

Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta, o que se suministrarán en relación a las - ventas de los artículos.

GARANTIAS.

La garantía confiere a los compradores la certeza de que el - producto llenará las expectativas razonables de los clientes.

CANAL DE DISTRIBUCION.

El especialista en mercadotecnia puede elegir las rutas que seguirán sus artículos para arribar al mercado, esta ruta se denomina canal de distribución y se trata de la trayectoria que sigue un artículo para llegar desde el producto hasta el consumidor final.

DISTRIBUCION FISICA.

Una vez que se ha determinado cuales serán los canales de distribución, el empresario centra su atención en la distribución ffsi-

física de su producto a través de los mismos. Esta comprende la gama de actividades que conducen la actividad adecuada de productos al lugar correcto en el tiempo preciso.

PUBLICIDAD.

La publicidad es una comunicación no personal que paga el comerciante para promover un producto o servicio a través de los medios masivos de comunicación.

Tiene como objetivo, presentar un producto a una gran porción del mercado y animar a los compradores a aceptarlos.

VENTA PERSONAL.

La venta personal es la comunicación de individuo a individuo y tiene algunas ventajas en comparación con la publicidad. La venta personal ofrece el toque humano del que carece la publicidad. La venta personal tiene con frecuencia un mayor impacto para inspirar el intercambio. La venta personal concluye muy a menudo con una compra, mientras que la publicidad sólo despierta interés y deseos, sin que se realice la compra inmediata. Los vendedores observan inmediatamente la reacción del cliente con un método de ventas en particular y pueden ajustar instantáneamente su planteamiento.

PROMOCION DE VENTAS.

Son todas aquellas actividades de mercadotecnia que no sean venta personal, publicidad, etc., que estimulen al consumidor a efectuar la compra que contribuyen a la mayor eficacia del distribuidor. Las técnicas de promoción de ventas comprenden cosas tales como sellos de canje, cupones con reducciones en efectivo, devoluciones, calendarios, ferias y exposiciones comerciales.

RELACIONES PUBLICAS.

Son actividades que se utilizan para promover productos o a la empresa, dándole una imagen favorable.

PRECIO.

El precio es el pago que hacen los consumidores por recibir un conjunto de beneficios en el intercambio.

El precio tope o máximo que pueden asignarle a un producto - que está determinado por los consumidores quienes calculan el valor del mismo, se traduce en el nivel de demanda para un artículo. El mínimo es factible elegirlo entre el costo del fabricante. Así - pues la demanda del consumidor y el costo de fabricación establecen la gama de precios.

DESCUENTOS.

El descuento es una deducción del precio de lista y está controlada por el negociante. Esta deducción puede tomar la forma de dinero en efectivo (que se calcula casi siempre como un porcentaje del precio) o convertirse en alguna otra concesión por ejemplo mercancías gratuitas.

4.- FORMACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

La venta, como mencionamos en el capítulo anterior, es parte básica de la función de mercadotecnia en un negocio y junto con la administración de ventas, son después de todo, donde está la acción

Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial o de servicio es tan importante para su viabilidad como la función de ventas. Sin los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una compañía, no habría dinero para apoyar al personal de producción, - contadores, departamento de personal, etcétera. Todas las demás -- actividades de una firma están subordinadas a la función de generación de ventas.

Además, el departamento de ventas de cualquier organización productora de bienes y/o servicios es el sector de mayor importancia ya que es el encargado del estudio de los medios para llegar a los posibles compradores, facilitándoles la información necesaria - sobre los artículos de venta; de efectuar ésta y estudiar el aspecto financiero de la misma, y hasta cierto punto, asumir la responsabilidad de su entrega al consumidor.

El departamento de ventas tiene funciones sumamente complejas y variadas, como lo veremos en el desarrollo de este capítulo, el cual está organizado conforme al proceso administrativo. De manera que agrupamos todas las actividades o funciones principales - que debe desarrollar la administración de una organización o departamento de ésta para alcanzar una eficiencia y eficacia dentro de su ramo. Además, nos sirve para analizar los factores y elementos utilizados en nuestra metodología de Auditoría Administrativa.

4.1 PLANEACION DE VENTAS.

El administrador está planeando cuándo resuelve qué objetivos o metas buscará, cuándo se realizarán y en qué forma exactamente dedicará a su realización los recursos humanos, el equipo y tiempo con que cuenta.

Dentro de la planeación, el administrador o jefe de departamento para ayudar o facilitar la realización de los resultados que buscan, resolverá o bien, continuará con la política existente o trazará una nueva, sobre materias tales como precios, servicio, competencia, calidad, etc. Tendrá que determinar de qué manera se va a elaborar el bien y/o servicio, en qué momento y quiénes desempeñarán las actividades necesarias.

A continuación daremos dos definiciones de planeación de autores mexicanos:

"Planeación es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de política objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las cédulas diarias de trabajo".

Francisco Laris Casillas

"La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización".

Agustín Reyes Ponce

Dicho con sencillez, la Planeación es decidir ahora lo que se hará en el futuro, esto es, el curso de acción a tomar. Por tanto, deben anticiparse las consecuencias de las decisiones, así como cualquier factor externo que pueda afectar los resultados.

Mediante la planeación, los esfuerzos y recursos de una compañía son dirigidos hacia objetivos comunes, de modo que las divisiones departamentos y empleados no trabajen con propósitos cruzados.

La planeación puede clasificarse como a largo plazo, aventura da y anual. La planeación a largo plazo y aventurada, por lo general se hace a nivel más alto, donde se toman decisiones para guiar la estrategia de crecimiento, desarrollo y adquisición de la empresa sobre un plazo largo. La planeación anual implica objetivos, planes y pronósticos más específicos para el periodo que sigue inmediatamente.

Con frecuencia, la planeación da como resultado economías en la operación, debido a que se puede tomar el tiempo necesario para considerar los mejores métodos para las decisiones y las alternativas más viables y efectivas. Además proporciona la base para el control lo hace proporcionando normas por las cuales puede medirse el desempeño, siendo evidente cualquier desviación del plan.

El siguiente cuadro muestra los pasos comprendidos en la planeación de ventas.

Planeación

Establecimiento de los objetivos de ventas, - evaluando los factores internos y externos de la empresa.

Pronóstico de ventas

Presupuesto de Ventas

Desarrollo de un plan de acción.

Establecimiento de polif
ticas de Ventas.

Planeación específica del Gte. de ventas.

Fijación de los objetivos por territorio de ventas de acuerdo con el potencial del mercado y el pronóstico de las ventas.

Formulación de presupuestos de ventas y gastos.

Orientar a los vendedores para la creación de planes de acción.

Como se observa en el primer paso es fijar los objetivos de acuerdo a factores externos e internos que rodean a la empresa. El pronóstico de ventas se deriva del análisis de la potencialidad del mercado y de la demanda futura, además de tomar en cuenta cualquier cambio que se contemple en el plan de acción, en conjunción con el pronóstico de ventas, se formulan los presupuestos de gastos y operación, el diseño de un plan específico de acción, para lograr los objetivos de la compañía, el pronóstico de las ventas y los objetivos del presupuesto son los pasos finales en el proceso directo de planeación.

A nivel del gerente de ventas, los objetivos totales de la compañía, el pronóstico de las ventas y los planes del presupuesto deben adaptarse a las áreas de responsabilidades individuales: principalmente a la fuerza de ventas.

Por supuesto que la planeación de ventas depende mucho del tipo de mercado. Existen mercados en que prácticamente toda la producción está vendida por el nivel de demanda y oferta; sin embargo, se tendrá en mente el factor del servicio al cliente, lo cual hace de ésta etapa la función principal para saber las necesidades del consumidor.

La planeación de ventas utiliza varias herramientas, entre - las que tenemos:

- Investigación de mercados
- Personal de ventas.
- Publicidad y promoción
- Pronósticos

4.1.1. OBJETIVOS.

Los objetivos con las metas, fines o resultados que se pretenden alcanzar en un futuro determinado mediante la realización de todos los trabajos necesarios para lograrlo.

La planeación demanda el establecimiento de objetivos o metas como el primer paso para decidir sobre un curso de acción y así satisfacer las expectativas futuras.

La meta de un negocio puede parecer fácil si se piensa en lograr solo una utilidad. Pero esto puede parecer una simplificación exagerada que difícilmente tiende a ser lo bastante específica para ayudar a la planeación.

Las empresas pueden disponer de varios objetivos, aun cuando en muchas especialmente las pequeñas, están implícitos o mal definidos. Pueden expresarse en forma muy vaga o tentar en las relaciones públicas. Es por ello que las metas deben estar bien comunicadas y entendidas por todos los departamentos de la organización. Entonces proporcionan los criterios para la toma de decisiones. A continuación mencionaremos algunos objetivos típicos dentro de la organización:

- Crecimiento de la firma; una división, una línea de productos o un producto o servicio.
- Maximización de las utilidades a corto y largo plazo.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Lograr el liderato en la rama o sector en que se encuentre la empresa.

Algunos objetivos de ventas son los que a continuación se mencionan:

- a) Llevar a cabo una encuesta sobre:
 - Quiénes son los clientes
 - Qué producto o servicio les gusta
 - Qué cantidad puede consumir mensualmente.
- b) Ofrecer los productos de tal manera que causen una impresión favorable.
- c) Proporcionarle a los clientes satisfacción al haber adquirido los productos o servicios.

Los medios para poder realizarlos son los siguientes:

- Formar un cuerpo de ventas agresivo que ofrezca los productos o servicios de la empresa
- Tener relación directa con los clientes y prospectos, manteniéndolos informados sobre precios, tiempo de entrega, productos o servicios nuevos que se les pueda proporcionar.

Si bien los objetivos de la empresa indican la dirección general a una firma, deben ser traducidos en objetivos más específicos para mercadotecnia y ventas, y el gerente de ventas debe hacer planes dentro de sus restricciones y orientaciones.

Por ejemplo, supóngase que:

OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA:

Aumentar las utilidades de la empresa.

OBJETIVOS DEL GERENTE DE VENTAS:

- a) Aumentar la utilidad bruta por x cantidad.
- b) Disminuir los gastos de venta a x cantidad

OBJETIVOS DE LA FUERZA**DE VENTAS:**

- a') Vender los artículos de más alto rendimiento.
- a'' Concentrarse en las cuentas.
- b') Reducir los gastos de agasajos.
- b'' Reducir los viáticos.

Como hemos visto, los objetivos son muy amplios dependen principalmente del tipo de empresa que se trate y es por eso la variación de objetivos los cuales no se pueden generalizar o estandarizar en uno solo.

4.1.2. PLANES.

Un plan es un curso de acción a seguir, estructurado para la consecución de las metas u objetivos que se desean alcanzar para el desarrollo de una empresa.

El objetivo marcado en la primera etapa de la planeación no tendría razón de ser si no se marcara un plan para que fuera realizado íntegro y eficazmente.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- a) ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- b) ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten.
- c) ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad se pueda decir que existe un solo plan en general.

Para poder confirmar un plan de ventas, éste consta de los siguientes elementos:

- Investigación de mercados
- Pronósticos de ventas
- Presupuestos de gastos y de ventas

INVESTIGACION DE MERCADOS

Después de la determinación de los objetivos y metas que se propusieron, se tendrá que evaluar la oportunidad en el mercado, estableciendo una investigación.

El primer paso para determinar el potencial del mercado es la identificación de los clientes actuales y sus características en forma sistemática. Con las características presentes y potenciales del mercado, determinadas y traducidas a números específicos, las condiciones corrientes y anticipadas del mercado deberán considerarse a la luz de los negocios probables y del ambiente tecnológico gubernamental.

La culminación de análisis del potencial del mercado es el desarrollo del pronóstico de ventas para la organización en general y para el departamento de ventas.

El potencial del mercado representa la estimación más grande para todas las firmas que producen un bien o servicio en particular, que deba venderse en determinado mercado durante un tiempo dado.

La planeación está basada en todo un conjunto de suposiciones sobre las condiciones en el futuro. El estado de la economía, los esfuerzos de los competidores, el sutil cambio en el optimismo de los compradores, la popularidad de las características del bien

o servicio, los efectos de un cambio de precio o de una campaña promocional, la efectividad de la fuerza de ventas - todos estos factores y varios otros que afectarían las ventas y los resultados de -- las operaciones en el futuro -. Obviamente, si las estimaciones o pronósticos de las condiciones futuras son erróneos, entonces la planeación no va a ser de mucha utilidad e incluso puede ser fatal.

En consecuencia, es vital la precisión en el pronóstico de -- las ventas para el proceso de la planeación, ya que casi todos los aspectos de las operaciones están basados en su relación con ellas.

Así, el pronóstico de ventas es la predicción para un período dado. El más común para tal pronóstico es el plazo corto, hasta de un año.

Por lo tanto, los pronósticos guían las operaciones de una firma, ya que la estimación de las ventas determina los compromisos que van desde la planeación de la producción - adquisición de materias primas, técnica de ventas y necesidades del inventario -. De tales ingredientes básicos de las operaciones de una empresa vienen las utilidades. Se deduce, entonces, que un pronóstico de ventas preciso puede llevar al mejoramiento de las utilidades.

Un problema con el pronóstico es que depende en mucho de lo que sucedió en el pasado. La suposición es que el pasado es indicativo de futuro. Las tendencias de las ventas proyectadas pueden -- ser ciertas para algunos años en las empresas estables. Pero en -- ocasiones las firmas que confían en esas proyecciones se encuentran lejos de la realidad.

El procedimiento para desarrollar un pronóstico de ventas pue

de dividirse en cinco pasos.

- a) Acopio de la información para el pronóstico.- Factores in controlables y controlables en el ambiente comercial.
- b) Aplicación de las técnicas para pronosticar.- La opinión ejecutiva, la fuerza de ventas, opinión de clientes, proyecciones de las tendencias y análisis de correlación y - regresión.
- c) Traducir operacionalmente el pronóstico de ventas.- Estableciendo unidades de control y de volumen de utilidades.
- d) Auditoría del pronóstico.- Comparar ventas reales y las pronosticadas, analizando discrepancias.
- e) Afinación del pronóstico.

PRESUPUESTOS DE GASTOS Y DE VENTAS.

El presupuesto expresa los objetivos y las estrategias operacionales de una compañía no en términos descriptivos, sino en términos numéricos específicos. El presupuesto de ventas toma en cuenta los ingresos anticipados para el periodo futuro junto con los gastos. En consecuencia, pueden estimarse las utilidades, siempre que se hagan intentos razonables para apegarse al presupuesto.

Una vez que se ha determinado el pronóstico de ventas y se ha aplicado a los varios departamentos y divisiones de una empresa, se puede especificar el presupuesto de gastos. Como se hizo notar gran parte de la planeación depende del pronóstico de ventas. A partir de esto, se pueden formular los presupuestos de publicidad, compras y gastos de la fuerza de ventas y otras numerosas categorías de gastos. Los presupuestos para gastos especiales pueden estar influidos por las cifras del año anterior, pero en la mayoría de organizaciones

están influidos por las expectativas actuales.

El presupuesto mejora la calidad de la planeación agregando - carácter específico, traduciendo cursos de acción borrosos y descriptivos a términos concretos.

Puesto que el presupuesto comprende a toda la organización y no sólo al departamento de ventas, se estimula el equilibrio y la - coordinación entre las áreas de la organización.

Existen tres tipos generales de presupuestos: operativo, que muestra las operaciones planeadas para el periodo venidero; de capital, que detalla los cambios planeados de activos fijos y el financiero, que se refiere a las fuentes y uso de fondos anticipados. El gerente de ventas por lo general no está involucrado con los presupuestos de capital y financiero. En consecuencia, la atención será dirigida a dos subtipos de presupuestos operativos que sí interesan al gerente de ventas. Estos son los presupuestos de ventas y presupuestos de gastos de ventas.

El presupuesto de ventas.- Es el punto de partida para los demás presupuestos de operaciones. Además de planear las ventas y los gastos de mercadotecnia, el presupuesto de ventas determina el presupuesto de producción e incluso los presupuestos financieros. Sólo después de que las ventas se han estimado, puede el departamento de producción engranar sus necesidades de planeación y compras para satisfacer estas ventas esperadas. En igual forma, el departamento de finanzas depende del presupuesto de ventas para calcular - los ingresos estimados.

Las cifras de los años anteriores servirán como guía en la preparación de los estimados de los gastos de venta para el periodo venidero, sin embargo se deben de tomar en cuenta los factores externos del medio ambiente.

La mayoría de los presupuestos cubren el periodo de un año. - Por lo general se subdividen en meses, de manera que constituya el periodo de tiempo básico para comparar los resultados reales del presupuesto.

Una vez que se conoce al mercado, que se han aplicado las cifras específicas de ventas y utilidades a las divisiones y territorios de ventas, se debe conjuntar esta información para crear un plan de acción. Así, el gerente de ventas debe formular los puntos específicos para alcanzar los objetivos, lo que significa trabajar con la fuerza de ventas de manera que los esfuerzos individuales planeados sean compatibles con los del departamento y puedan contribuir al objetivo total.

Los planes pueden servir como instrumentos de control para el periodo siguiente. Las desviaciones del desempeño a partir del plan pueden ser descubiertas con facilidad, se pueden averiguar las razones y emprender una acción correctiva.

4.1.3. POLITICAS.

Toda empresa comercial bien ordenada considera necesario formular y establecer cierta política general para operar de acuerdo con la misma. Su finalidad es asegurar la uniformidad de acción, siempre y cuando se den condiciones sustancialmente similares. Debiera basarse en un conocimiento definido y adecuado, enfocado con acierto el objetivo del negocio y los medios para su logro además de proporcionar la guía necesaria para la solución de los problemas que se presenten repetidamente en los diferentes departamentos de la empresa

El éxito o fracaso final de cualquier organización particularmente de una que se dedique a vender, depende en gran parte de las políticas enunciadas y seguidas por los ejecutivos. Son pocos los departamentos de ventas que pueden prosperar en las condiciones altamente competitivas de hoy en día, a menos que sean guiados por un programa de política firmemente formulado que lleve a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

Así tendremos que las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar.

Dada la definición de política diremos que ésta se distingue de los principios en que son leyes o reglas fijas de acción y solamente cambian gradualmente, si es que llegan a cambiar. La política por otra parte, está hecha por el hombre y puede ser alterada a su voluntad. Los planes difieren de la política en que los primeros se refieren principalmente al modo como deben alcanzarse los objetivos o llevarse a cabo ciertas políticas. Del mismo modo, la política se puede diferenciar de los procedimientos, teniendo en cuenta que éstos

son una simple manera de hacer las cosas.

Una buena muestra de política de ventas es la de establecer un precio único, adoptada por muchos detallistas que solamente venden a un solo precio uniforme, no es un principio, porque podría ser cambiado por la Dirección en cualquier momento. No es un plan, porque no se refiere al modo de llevar a cabo alguna idea. Tampoco es un procedimiento, ya que no se refiere al método de hacer algo. Es claramente una política porque implica el curso definido de acción, con el fin de asegurar una uniformidad de procedimiento bajo circunstancias sustancialmente similares y repetidas.

Existen diversas justificaciones en la adopción de una política de ventas, las cuales se mencionarán enseguida:

a) Una política bien definida permite a una organización actuar en forma rápida a lo largo de líneas de acción. Cuando existen problemas se pueden acelerar las soluciones debido a que existe una política base.

b) Ahorra tiempo a los ejecutivos. Se puede tomar una decisión y aplicarla a situaciones que se presentan repetidamente, sin tener que recurrir en cada ocasión a malgastar el tiempo de los principales ejecutivos.

c) Asegura la uniformidad de acción. Siempre que se plantean problemas similares son tratados esencialmente de la misma manera. Por lo tanto, la organización se ahorra la molestia de enfrentarse con problemas parecidos de diversas formas, y se evitan posibles desviaciones de un método de acción previamente trazado.

d) Los subordinados están en situación de ejercer la iniciativa en forma inteligente si disponen de un firme grupo de políticas para guiarles.

Cualquier política particular debe estar adaptada a los problemas peculiares que se tengan a mano. De todos modos, existen ciertas características generales que deberían formar parte de las políticas. Las más importantes son las siguientes:

1. Ser bien definida.
2. Poseer estabilidad razonable
3. Flexibilidad.
4. Honradez.
5. Que sea comprensiva.
6. Que sea progresiva.
7. Debe ser conocida y comprendida dentro de la organización
8. Debe ser complementaria de políticas relacionadas.
9. Debe basarse en un cuidadoso análisis de las finalidades y objetivos de la empresa.

Existen diversos tipos de políticas de ventas, las cuales variarán dependiendo del giro de la empresa y de los directores que la manejen. Algunas políticas de ventas más sobresalientes son las que enunciaremos a continuación.:

- Política de calidad del producto o servicio.
- Política de precios.
- Política del servicio.
- Política de garantías.
- Política del control del bien o servicio. Etcétera.

4.2. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Una buena organización es la que permite a un grupo de individuos colaborar eficazmente con otros grupos para lograr un fin común.

Esta definición implica la existencia de dos requisitos: en primer lugar, si un grupo de individuos ha de cooperar de buen grado, el enunciado de estas frases presupone la existencia de determinado clima ambiental entre ellos. Por tanto, uno de los determinantes de una buena organización es la existencia o formación de una elevada moral.

En segundo término, si el trabajo se ha de llevar a cabo eficazmente, la organización deberá estar estructurada de modo tal que permita a cada elemento trabajar de consumo con todas las demás, con miras al objetivo común.

En una organización modelo no existirá núcleos sobrecargados de esferas de acción que queden desentendidas o faltas de relación. Si la organización posee ambos requisitos, elevada moral y sana estructura y al propio tiempo goza de una dirección firme y competente los objetivos serán alcanzados siempre con un mínimo de tiempo y de esfuerzos y con un máximo de economías.

Los dos elementos componentes de una buena organización son los que afectan a la moral de la organización y los relacionados con su estructura. La moral es la esencia de la organización, es lo que dará lugar a su espíritu de equipo, "el resultado de una situación mental de la organización, como conjunto que induce a los individuos que la forman a subordinar de buen grado sus propósitos

personales al objetivo común, a someterse a una disciplina razonable a cooperar voluntariamente con sus compañeros, a prestar sus esfuerzos sin necesidad de presión por parte de sus superiores"

Hugo Diemer .

La estructura de la organización vendrá determinada también - por las relaciones entre las diversas funciones de los individuos, - tanto por el resultado de los factores materiales antes citados. Es ta estructura liga las diversas unidades con responsabilidad ejecuti va u operativa en un conjunto eficiente. La estructura es un factor de carácter mecánico, en tanto que la moral es característica espiri tual o mental.

4.2.1. ESTRUCTURA DE VENTAS.

Gran número de factores podrán determinar el tipo de estructura orgánica que deberá emplearse en un departamento de ventas. Cada uno de ellos deberá ser objeto de un detenido estudio.

El factor más sobresaliente para determinar el tipo de organización es el tamaño; cuanto menor sea el grupo objeto de coordinación, más sencilla será la estructura. Cuando las actividades de cada grupo no sean de suficiente volumen para asignar un directivo a su función principal o especial, existirá naturalmente, menor presión de una estructura compleja. De otro modo, la complejidad de la estructura orgánica crecerá en proporción, mucho más rápidamente que el volumen de la propia empresa.

Otro factor importante es la distribución territorial. Cuando más extensa sea el área cubierta por las empresas, mayor será el problema administrativo que se plantee. Por razones fáciles de comprender, las distancias hacen difícil la supervisión, del mismo modo que la coordinación es bastante difícil de conseguir en tales condiciones. La solución más apropiada y más corrientemente adoptada, para salvar estas dificultades, es conceder independencia y libertad de criterio a los principales jefes territoriales, con lo que se gana en rapidez de acción. En una organización muy centralizada resulta difícil lograr la necesaria coordinación y uniformidad de actuación, así como ajustarse a las diversas condiciones de los mercados locales. Por esta razón las extensiones de organizaciones adoptan estructuras bastante descentralizadas. Un tercer factor determinante de la estructura es el de personal. A este respecto, la mayor parte de las organizaciones se basan, no en una lógica clasificación y distribución de las actividades, sino en la adapta-

ción de éstas a la capacidad y aptitudes del personal. Una organización con esta base se halla expuesta a las variaciones motivacionales de los individuos, siendo el resultado una inestabilidad. Y -- cuando ocurre algún cambio en personal, la solución inmediata requiere un sinnúmero de costosos ajustes, en el curso de los cuales la -- efectividad del grupo entero queda seriamente afectada hasta que se han efectuado todos los cambios precisos.

Otro factor para determinar la estructura que adoptará una organización es el tiempo. Las organizaciones temporales deben ser lo más sencillas que sea posible. Del mismo modo los grupos que precisen de una gran rapidez de acción deberán adoptar la estructura más simple. En organizaciones de esta clase es mucho más práctico acudir a los servicios de entidades especializadas ajenas que mantener un cuerpo de asesores propios y en todo caso, convendrá dedicar a la tarea de organización el tiempo que se precisó, para evitar los efectos perniciosos de las precipitaciones.

Un último factor determinante del tipo de estructura es el -- grado de especialización. Si es posible y se desea especializar el trabajo que deba realizarse, la estructura deberá ser necesariamente compleja. Cuanto más amplio sea el grado de especialización, mayor será la necesidad de coordinar por medio de diferentes soluciones estructurales.

Dentro de la estructura encontramos niveles jerárquicos línea de autoridad, cargos de responsabilidad y tramos de control, que explicaremos a continuación.

NIVELES JERARQUICOS.

Cuando una empresa es aún de pequeña envergadura, el propietario director es capaz de dictar todas las órdenes precisas para la -

buena marcha de la organización. Estas órdenes son el resultado de planes y proyectos que él elabora y que son puestos en práctica en virtud de sus instrucciones y bajo su directa supervisión. Un solo hombre bastará para desempeñar todas las funciones directivas, aún cuando en ellas se incluya producción, finanzas, dirección del personal y funciones de ventas.

Mas a medida que el negocio prospera, se va haciendo evidente la necesidad de que el propietario-director delegue su autoridad en determinados colaboradores a sus órdenes. Uno de ellos se hará cargo de las responsabilidades inherentes a la producción, proyectando y emitiendo las órdenes precisas dentro de su esfera de actuación, en tanto que otro se encargará exclusivamente de las finanzas y un tercero de las funciones de venta. A cada uno de ellos se le ha fijado una línea jerárquica de autoridad. Esto quiere decir que ha asumido la responsabilidad de sus funciones inherentes a su área de operaciones, emitiendo en virtud de su autoridad delegada en él por el director, todas las órdenes e instrucciones que crea pertinentes.

Las principales o más comunes divisiones de una organización de ventas son las siguientes:

1 División funcional

Cada ejecutivo es responsable del cumplimiento de una función y posee autoridad para supervisar y dirigir al personal que cumplen actividades que caigan dentro de su rubro. Este tipo de división es la que con más frecuencia existe en las empresas en las que hay una organización de ventas y se distribuye un simple artículo o una línea limitada de productos análogos.

2 División por productos.

Para cada producto o grupo de productos se crea una organización comercial con un grado de autonomía considerable y la coordinación final es realizada en los altos puestos directrices. Se asignan a diferentes grupos la venta por separado del producto y las responsabilidades de la planeación, muestreo, técnica a seguir y tácticas para vender el producto único o el grupo de productos que se les haya asignado o marcado.

3 División geográfica

Es un método empleado por empresas físicamente dispersas. Es recomendable emplearlo cuando las condiciones locales parecen ofrecer mayores ventajas.

Cuando se aplica la estructura de líneas jerárquicas a un departamento de ventas, es corriente hallar que el jefe de ventas -- trabaja asistido por varios subordinados, cada uno de los cuales -- ejerce a su vez la autoridad y responsabilidad correspondiente dentro de la línea jerárquica, del mismo modo que el propio jefe de -- ventas. Este estudia los planes necesarios, determina los procedimientos para llevarlos a efecto, transmite los proyectos a los mé-- todos para alcanzarlos si el subordinado que se halla a sus órdenes in

mediatas y éste es, a su vez, el que los oirá y transmitirá hasta que las órdenes vayan llegando en cada caso, a quien corresponde ejecutarlas.

La estructura orgánica del tipo de líneas de autoridad, es común a casi todas las pequeñas organizaciones de ventas. Cada uno de los directivos recibe instrucciones del que está inmediatamente por encima de él y, a su vez las transmite a los que dependen inmediatamente de su cargo. Las líneas de autoridad son verticales y cada una de las personas situadas a determinado nivel jerárquico es totalmente independiente de las demás situadas a su mismo nivel. Así, si uno de ellos decidiese emplear determinada técnica distinta a las de otros, para la introducción de un producto, no tendría que dar cuenta a nadie más que al jefe de ventas de la empresa, puesto que ha obrado bajo su exclusiva responsabilidad.

Las relaciones que surgen en una organización de estructura lineal pueden ser fácilmente comprendidas. Los escalones de jerarquía intermedios reciben unas órdenes que a su vez, pasan a escalafones inferiores, y la autoridad y las responsabilidades se desenvuelven en líneas rectas desde el más alto.

TIPOS DE EMPRESAS.

Síntesis de las actividades de ventas de una empresa grande y mediana.

1. Objetivo. Planear, fomentar y coordinar las ventas y las normas comerciales para asegurar el proceso de la compañía y de otras de sus decisiones; enfocar la atención en los mayores operativos y en las debilidades especiales.

II. FUNCIONES.

Proporcionar los siguientes servicios.

- a) Ventas en mercados comunes
- b) Estudio de los mercados y análisis territorial
- c) Publicidad y fomento de ventas
- d) Relaciones con gobierno
2. Formular normas de ventas y de comercio
3. Coordinar las ventas con la producción
4. Ayudar a las divisiones a formular planes de compensación y estímulos.

III. RELACIONES JERARQUICAS

El Gerente o Jefe de Ventas depende directamente del Gerente de Mercadotecnia y del Gerente General de la empresa.

EMPRESA MEDIANA

I.- Servicios específicos que se imparten

- a) Administración de ventas
- b) Negociaciones de Ventas
- c) Ventas en el territorio
- d) Ventas en el extranjero
- e) Ventas a Gobierno
- f) Transacciones comerciales
- g) Fomento de Ventas
- h) Publicidad
- i) Ventas de producto
- j) Distribución de producto

TIPOS DE ORGANIZACIONES CON ORGANIGRAMAS DE EJEMPLOS

DIRECCION GENERAL DE VENTAS

JEFE DE VENTAS

AYUDANTE DEL JEFE DE VENTAS

GRUPOS DE SERVICIOS DE VENTAS

PUBLICIDAD	INVEST. DE MCDOS.	INST. DE VENDS.	DIREC. DE OFNAS.	DIST. Y MERC.
------------	-------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

GRUPOS DE PRODUCTOS A VENDER

ALCA- LIVOS	QUIM. INOR- CAN.	QUIM. ORG.	DISOL- VENTES	QUIM. HORT.	QUIM. AGRI- COLA	MAG- NESIO	PLAS- TICOS	SERV. TEC. Y PROM.
----------------	------------------------	---------------	------------------	----------------	------------------------	---------------	----------------	--------------------------

16 SECCIONES DE VENTA.

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR DE
PRODUCCION

DIRECTOR DE
VENTAS

INSPECTOR

DIRECTOR

DIRECTOR

DIRECTOR

DIRECTOR

DIRECTOR

AGENTES

AGENTES

AGENTES

AGENTES

AGENTES

DIRECTOR GENERAL

DIRECCION COMERCIAL

PROG. DEL PRODUCTO

INVESTIGACION DE MERCADOS

INGENIERIA COMERCIAL

PUBLICIDAD

JEFE DE VENTAS

JEFE DE SERVICIOS Y OFICINAS

JEFE DE VENTAS SERV. INDUST.

DISTRITOS

TERRITORIOS

DIRECTOR COMERCIAL

DIRECTOR DE
INV. DE MODOS.

DIRECTOR DE
PUBLICIDAD

DIRECTOR DE
VENTAS

DIRECTOR DE
PERSONAL DE VTAS.

DIRECTOR DE
VENTAS PROD. A

DIRECTOR DE
VENTAS PROD. B

DIRECTOR DE
VENTAS PROD. C

DIRECTOR DE
SUCURSAL

DIRECTOR DE
SUCURSAL

DIRECTOR DE
SUCURSAL

AGENTES

AGENTES

AGENTES

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

La autoridad es la base para el trabajo, es el derecho - inherente a un cargo para utilizar la capacidad decisoria en forma tal que se establezcan y se logren los objetivos de la empresa o - del departamento. En tal sentido es como se entiende la autoridad según la definición común; "derecho y a veces el poder para influir en el comportamiento y en la acción".

La autoridad de organización compromete posiciones y no gente.

Las connotaciones del poder de autoridad frecuentemente no existen en la misma persona. El poder implica fuerza, y hay pocos administradores, que realmente tengan la habilidad personal de forzar una decisión. Si los problemas alcanzan un punto en que la fuerza es necesaria, el recurso es acudir a medios de habilidad -- coercitiva. La autoridad es por lo tanto la base de la responsabilidad y es la fuerza integradora en la organización. Consecuente-mente, hay relaciones de autoridad reponsabilidad en todas las ta-reas donde existe la unión superior-subordinado.

La esencia de la responsabilidad es la obligación - para el superior de desarrollar los deberes asignados.

Las bases determinantes de la autoridad, están estrecha - mente relacionadas con el problema de la estructura orgánica, se ha lla el de seleccionar las bases para proceder a la división de auto ridad, cuando ésta llega a ser conveniente. De aquí que la división se lleve a cabo a base de los productos, de la distribución geográ-fica o de los tipos de clientes.

RESPONSABILIDAD.

Numerosas organizaciones operan con éxito por el uso de un plan estructural en que se hallan combinadas la organización lineal y la asesoría. El director de ventas por ejemplo, ayudado de un cuerpo de especialistas, podrá realizar las principales funciones administrativas. Cuando este sistema es practicable derivan de él las ventajas propias de concentrar la responsabilidad y la autoridad en manos de un solo directivo. En tal caso, los vendedores suelen dar cuenta de su actuación directamente al jefe de ventas o cuando más a un ayudante lineal suyo en la oficina principal de la empresa.

Muchas veces no será suficiente para los directores la ayuda que puedan ofrecerles los asesores adjuntos para atender a la gran cantidad de detalles propios de su tarea y les resultará de todo punto imposible desarrollarla de un modo eficaz. Por ello muchos directores de ventas delegan parte de su tarea a ciertos ayudantes para que actúen únicamente en una esfera determinada.

Cuando la responsabilidad queda dividida de este modo, se suelen utilizar uno o más de los tres tipos de adjuntos a la dirección. Una de las soluciones es asignar parte del territorio de ventas a un directivo de división o jefe de sucursal o hacer uso de ambos, quedando en este caso el jefe de sucursal subordinado al jefe de división. Otra de las soluciones consiste en distribuir las autoridades y responsabilidades a base de los productos, de modo que uno o varios grupos de productos queden bajo la dirección de un jefe que se asigne a cada uno de ellos.

Un tercer tipo de solución es la división de las responsabilidades en función a los clientes. Este método se basa en la suposición de que los problemas de ventas son distintos según los tipos de clientes y la modalidad de venta. Los problemas que presenta la organización de las ventas por correo y en cadenas de -- tiendas, por ejemplo, son muy distintos de los que se han de afrontar cuando aquellos se efectúan a mayoristas, instituciones o dependencias del gobierno. En este caso, se establecerán cuatro divisiones, cada una de las cuales realizará una función de ventas distintas.

Hemos visto cómo se maneja la autoridad y la responsabilidad dentro de las organizaciones de ventas, pero se debe aclarar que esto estará en función de las actividades que realice cada organización con sus limitantes y de acuerdo a los planes y -- programas establecidos por ellas.

4.2.2. FUNCIONES.

La función del departamento de ventas, es muy extensa debido a que no existe una metodología fundamental que defina lo que debe contener un departamento en forma general. Cada empresa tiene sus propios métodos de realizar la venta a diferentes niveles, ya sea venta de tipo industrial o comercial o sea la venta de un servicio prestado, todas ellas desempeñan un papel importante y cada una aporta los beneficios de aplicar su actividad en forma diferente. Por lo tanto la función del departamento de ventas se basa en el nivel gerencial y en la fuerza de ventas.

El nivel gerencial se puede ver con el enfoque del proceso administrativo que es:

- Planear
- Organizar
- Integrar
- Dirigir
- Controlar

Todo lo anterior relacionado al Departamento de Ventas.

Debemos aclarar que este enfoque es uno de tantos que se le puede dar al departamento de ventas, ya que dependerá en gran parte del giro de la empresa como lo mencionamos anteriormente, para poder determinar las funciones que sean más convenientes.

Las empresas de servicios generalmente se guían por patrones establecidos en los cuales la función primordial, en el caso de un restaurant por ejemplo, es dar buen servicio al cliente, verificar que las actividades se efectúen correctamente, revisar el uniforme de los empleados, entrenar al personal cada día más para aprovechar al máximo su eficiencia.

Los Gerentes de Ventas deben estar concientes del principio universal de la función que nos dice en primer lugar que cuanto se diga de ella función será a desarrollar todo lo que se desee hacer y a todos los que estén involucrados en esta actividad. En consecuencia, es posible desarrollarlo y aplicarlo a todos los ejecutivos en todas las ocupaciones.

En segundo lugar, este principio implica que el conocimiento y la experiencia del gerente de ventas se puede transferir de departamento a departamento y de empresa a empresa; Siendo sus tareas algo más que técnicas se dice que es la formación de un equipo de trabajo como si fuera único para que los ejecutivos puedan emplear su habilidad en una ocupación o en otra.

La fuerza de ventas se considera hoy en día como una especialidad en mercadotecnia. No obstante el vendedor desempeña muchas funciones y no se limita a un simple comerciante de productos. El meollo del trabajo de un vendedor es localizar los clientes en perspectiva y convertirlos en compradores, siguiendo después la transacción para tener la certeza de haber proporcionado una satisfacción total.

La realización eficaz de las funciones de ventas demanda de muchas cualidades. Los que se dedican a las ventas deben tener una personalidad simpática, cierto nivel de inteligencia, buena presentación y agradable presencia para los demás. Los vendedores, además, deben ser capaces de entender el producto que están vendiendo, esto requiere en ocasiones una búsqueda de información más allá de la que les proporciona su empresa. Por último los vendedores deben conocer a la perfección el funcionamiento de sus empresas, incluyen-

do la política del crédito y fijación de precios. En el caso de - las empresas de servicio los vendedores deben ser lo bastante inte ligentes para atraer a sus clientes y hacer que regresen nuevamen- te, y hacerles comprender que el producto que están vendiendo cuen ta con la calidad suficiente y satisfará sus necesidades y que es aún mejor que el de la competencia.

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS.

Incuestionablemente que ninguna empresa puede tener éxito si no cuenta en su administración con eficiencia en donde el dirigente pueda encauzar las aptitudes y energías humanas hacia una acción efectiva tendiente al logro de los objetivos de la organización.

Para reforzar la situación en el área de ventas hay cierto número de funciones distintas pero estrechamente relacionadas concretamente al conjunto de las tareas que se encomienden en nuestros días al gerente de ventas de una empresa.

ASPECTOS DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS.

PLANEACION DE VENTAS. - FUNCIONES.

El diseño y la estructuración de proyectos eficientes -- constituye otro principio primordial para la creación de una organización de ventas fuerte.

Un plan elaborado con una organización de ventas debe tomar en cuenta los objetivos a largo y a corto plazo de la empresa, sus propósitos y directrices así como sus programas considerando todos ellos en conjunto y específicamente al departamento de ventas. Al llegar al punto de los objetivos de la organización, debe hacerse un estudio esmerado de la tendencia de las condiciones económicas como son: fluctuaciones en el mercado debido a los cambios de población, aumento en el consumo, crecimiento de los suburbios, inversión de nuevos productos, volumen anticipado de ventas y expansión de capital.

4.2.3. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS.

En cualquier organización no importa cual sea su giro, siempre existirán diversos sistemas y procedimientos que deban aplicarse para el correcto funcionamiento de la empresa, los que tendrán que conocer el personal que labore en ella por lo tanto, los directivos de cualquier organización usarán los manuales de organización y procedimientos como una herramienta auxiliar en el desempeño de sus labores.

A continuación explicaremos lo que es un manual de organización y procedimientos, así como lo que debe contener.

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Como puede verse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

George R. Terry dice que un manual de oficina es un registro inscrito de información e instrucciones que concierne al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro, - una gufa -, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de la tarea.

Los manuales -agrega-, son una forma sencilla, directa uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleo, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.

DIVERSOS TIPOS DE MANUALES.

Los autores hacen diferentes clasificaciones de los manuales a los que designan con nombres diversos, pero que pueden resumirse - de la siguiente manera:

La primera clasificación se refiere al contenido del manual y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así habrá manuales de:

- a) Historia de la empresa
- b) Organización de la empresa
- c) Políticas de la empresa
- d) Procedimientos de la empresa.
- e) Contenido múltiple, que trate dos más de estos temas.

La segunda clasificación atiende a la función específica o - área de actividad de que trata el manual. Así puede haber manuales de:

- f) Ventas
- g) Producción
- h) Finanzas
- i) Personal
- j) Otras funciones
- k) Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

ORGANIZACION DE VENTAS.

Dentro de cualquier organización (en este caso ventas), -- siempre es necesario la moral porque dará un espíritu de equipo asi como el resultado de una situación mental de la organización como -- conjunto.

La estructura de la organización vendrá determinando también por corelación entre las diversas funciones de los individuos o grupos de individuos, tomando en cuenta los elementos materiales necesarios para la organización. Esta estructura liga las diversas unidades de organización con autoridad y responsabilidad ejecutiva u operativa en conjunto eficiente.

CONTROL DE VENTAS.

Todo proceso de una buena organización de ventas debe contar con un sistema de control adecuado. El control quiere decir ejercicio, dirección, guía o limitación del poder para conseguir un rendimiento eficiente de las ventas.

Los métodos de control deben ser planeados con sumo cuidado de forma que lleguen a las actividades de cualquier persona perteneciente a un departamento de ventas. Las funciones de los agentes vendedores quedan sometidas a control cuando se tracen rutas, se determinen riesgos y métodos de transporte. (en el caso del control de vendedores de un restaurante se efectua checando que cumplan con sus labroes y atiendan al cliente perfectamente.

MANUALES DE ORGANIZACION DE VENTAS.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jeraquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupen de un departamento en particular o de una función específica y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización un capítulo de políticas de organización y área de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual.

Para tener una idea del contenido de un manual de organización, es prudente revisar los siguientes capítulos:

- a) Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.
- b) Políticas generales de la empresa.
- c) Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.
- d) Glosario de términos de organización.
- e) Nombres de las unidades administrativas y de los puestos
- f) Procedimientos de organización.
- g) Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.

- h) Cartas de organización
- i) Descripción de puestos
- j) Descripciones de actividades de los comités
- k) Sistema de remuneración, clasificación e identificación del contenido del manual o índice.

A estos temas generalmente se agrega:

- a) Introducción prefacio en que se describe la necesidad básica que se supone llevará el manual para aclararle al personal qué se persigue con su elaboración.
- b) Un capítulo de historia de la empresa.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS.

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Kellogg explica que el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala procedimientos precisos a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método --standar para ejecutar algún trabajo.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficinas y de fábrica.

También pueden rererirse:

- a) A tareas y trabajos individuales por ejemplo cómo operar una máquina de contabilidad.

- b) A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- c) A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieros, etc.

Los manuales de procedimientos generales contienen un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimiento de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenadas como un ejemplo, o con instrucciones para su llenado.

James Hendrick, considera que el desarrollo de un procedimiento escrito se lleva cinco días de trabajo por un analista experimentado en procedimientos. Esto incluye el tiempo para determinar la afluencia actual del papel de trabajo, hacer algunas mejoras en aspectos de poca importancia de dicho trabajo, preparar un borrador, obtener aprobaciones y editar la publicación.

Con la experiencia conocida en México no es arriesgado establecer que se necesita un mes en promedio para elaborar y editar un manual de procedimientos.

Si fueren solo cien los procedimientos que deban ponerse por escrito en una empresa, se requerirían dos años-hombre de trabajo pesado en el primer caso o cien meses-hombre en el segundo.

He aquí la importancia de establecer una técnica concreta o una guía específica que determine la mejor manera para elaborar los manuales de procedimientos de una compañía, sin desperdicio de tiempo.

MANUALES DE VENTA.

Útiles si son manuales de políticas y adiestramiento, pero no son aceptables como manuales detallados de procedimiento.

CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

La encuesta de la Asociación Americana demuestra que no hay uniformidad en el contenido de los manuales de procedimientos; mientras una empresa satisface sus necesidades con la edición de un solo manual que contenga todos sus procedimientos, otra requerirá editar varios - manuales con procedimientos individuales, agrupados, por funciones y aún manuales con funciones, preparados para distintos niveles de empleados.

"No existe ningún patrón para el manual, ni una forma maestra para prepararlo. Cada manual de procedimientos de ventas debe hacerse a la medida.

Sin embargo, existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos. Estos son:

- Textos Ventas
- Diagramas Ventas
- Formas Ventas

Al estudiar los manuales de procedimientos de ventas observamos que no existe uniformidad en lo que se refiere a contenido.

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores del manual, depende de la naturaleza del procedimiento de que se trate, del lector a que se dedique o de las preferencias de -- quien lo elabora.

Los manuales de ventas son libros principales de consual del personal de ventas. Sirven a los vendedores para proporcionar información de carácter general sobre la organización y orientaciones de la Compañía y los productos que elabora. Generalmente contiene información sobre los siguientes puntos: historia y organización de la -- empresa.

El producto sus valores y explicaciones información, relativa a los artículos a sus instalaciones y a sus clientes principales.

Técnica de ventas contestación a las objeciones más corrientes normas de la compañía respecto a los precios, al servicio al crédito a las percepciones o compensaciones, a las mercancías devueltas, a su deterioro y a su propaganda, instrucciones a los agentes sobre forma y tiempo de elevar a la superioridad sus informes y normas industriales de la manufactura de la empresa.

Por todo lo anterior podemos observar que en una estructura de ventas perfectamente delimitada y que tenga el giro de una empresa que presta sus servicios los manuales que utilizará estarán en función de los requerimientos de la organización sin descuidar el aspecto básico del cual se compone generalmente.

4.3 INTEGRACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse sin exageración que una organización es el retrato de sus miembros.

4.3.1. RECLUTAMIENTO DE VENTAS.

El hallazgo de nuevos empleados para la organización de ventas es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de recursos humanos. A veces la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con mucha anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos. Otras veces el Departamento de Personal se enfrenta a peticiones urgentes de remplazos que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de estos casos, encontrar solicitantes es una actividad crucial.

Reclutamiento de ventas es el proceso de encontrar y atraer solicitantes adecuados para los empleos. Se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y cuando se presentan sus solicitudes, se da por concluido el proceso.

El resultado es un conjunto de buscadores de empleos de entre los que se escoge a los nuevos miembros del personal.

Existen dos fuentes de reclutamiento para la integración del personal de ventas. Estas son: internas y externas.

Reclutamiento Interno.

Surge cuando habiéndose presentado una vacante la organización decide cubrirla con candidatos de la misma empresa, mediante

- 1) Transferencia de personal.
- 2) Promociones de personal.
- 3) Transferencia con promoción
- 4) Programas de desarrollo de personal.

Reclutamiento externo.

Se presenta cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de cubrirla con candidatos externos reales y potenciales disponibles o coloncados en otras organización que son traídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas.

- 1) Presentaciones espontáneas
- 2) Recomendaciones de empleados
- 3) Contactos con sindicatos
- 4) Conferencias o charlas en Universidades o centros educativos.
- 5) Anuncios en periódicos, revistas, radio.
- 6) Agencias de colocación

El reclutamiento de vendedores puede hacerlo el gerente de ventas de campo, administrado por una oficina de ventas regional o centralizada. Aunque la centralización de la oficina parezca de resultados más convenientes y con frecuencia es la política que siguen más las grandes empresas, las pequeñas tienden a encajar a los gerentes de ventas de campo la tarea de dotar de personal a sus propios distritos. Por lo general, el gerente de campo da la aprobación final si la contratación la hace la oficina regional o central con el fin de di-

luir la autoridad del ejecutivo de línea.

La dotación efectiva de personal de ventas depende de contar con una bolsa adecuada de candidatos calificados, de manera que puedan seleccionarse los más capaces. El reclutamiento efectivo es un instrumento para proporcionar esta bolsa aunque, como lo hemos observado, esto está afectado por la reputación de la compañía, las condiciones de la economía y oportunidades alternativas de empleo. Se puede utilizar una amplia variedad de fuentes para el reclutamiento. Algunas serán más efectivas que otras de manera que una firma puede mostrarse renuente a ampliar la búsqueda de fuentes disponibles.

Sin embargo existen muchas ventajas al usar varias fuentes si la firma espera tener diferentes puestos cada año para ser ocupados. Una amplia combinación de vendedores pueden proporcionar nuevas perspectivas y pueden atraer mejor a clientes heterogéneos. Además en tiempo de escasez en el mercado laboral, al estar familiarizado el cliente con una variedad de fuentes de adquisición de personal, es probable que produzca una bolsa de trabajo lo bastante grande para seleccionar a los empleados capaces.

Las fuentes de vendedores más utilizadas son:

1. El propio personal de la compañía
2. Competidores
3. Compañías u organizaciones no competidoras
4. Anuncios.
5. Escuelas y universidades
6. Agencias de empleos
7. Solicitantes espontáneos
8. Diversos.

EL PROPIO PERSONAL DE LA COMPANIA

Los actuales empleados de una firma proporcionan fuentes de vendedores en dos formas: Ellos mismos pueden ser candidatos para puestos de ventas específicos, o pueden recomendar a amigos o conocidos.

Las hojas de servicio de los empleados que desean ser transferidos están fácilmente disponibles y pueden ayudar a evaluar tanto su capacidad como su potencialidad. Además ya están familiarizados con la firma y es probable que sientan alguna lealtad hacia ella. Sus recomendaciones de otras personas pueden proporcionar una selección efectiva ya que un empleado está en posición de garantizar a tales candidatos y quizá haya recomendado la compañía al solicitante.

COMPETIDORES

La principal ventaja de obtener vendedores de las organizaciones competidoras es que están entrenadas, tienen experiencia y están listos para vender casi de inmediato. Incluso pueden ser capaces de transferir algunos de sus actuales clientes a su nueva empresa. Sin embargo, muchos gerentes de ventas encuentran dudosa la lealtad de tal persona y su compatibilidad con la nueva organización y administración. Estas dudas se reducen a una sola pregunta: ¿Porqué quieren abandonar a su actual empleador? Una respuesta satisfactoria a esto puede conducir a la adquisición de un nuevo y valioso empleado. La mayoría de las empresas tienen cuidado de aparecer como "Piratas" de los empleados de otros, por temor a las venganzas.

COMPANIAS NO COMPETIDORAS

Las firmas no competidoras pueden proporcionar una buena -

fuentes de vendedores entrenados y experimentados, aunque estos solicitantes puedan no estar familiarizados con la industria y sus productos en particular. No es raro que una persona dé en un puesto que sea un callejón sin salida y quiera desesperadamente salir de esta situación. En este caso, la motivación del empleado para tener éxito en un nuevo trabajo puede ser muy alta. Por supuesto, los inclinados a vagar de trabajo en trabajo deben ser vistos con precaución.

El personal de los clientes pueden ser una fuente de candidatos que conozcan la industria. Debe tenerse cuidado de que cualquier oferta sea aclarada con el cliente, para no poner en peligro las buenas relaciones.

ANUNCIOS.

Los anuncios clasificados en los periódicos locales y en las revistas industriales, constituyen una fuente que es tan alabada como condenada por los gerentes de ventas. Si bien tales anuncios llegan a una grande audiencia, esto puede ser desventajoso si la firma está acosada por solicitantes. La mayoría de los cuales son de segunda clase. Además estos anuncios rara vez atraen a los buenos vendedores, quienes con frecuencia pueden hacer cambios mediante contactos personales. Los anuncios en los periódicos locales son una fuente buena para el reclutamiento en puestos de ventas de bajo nivel. Los periódicos nacionales y las revistas industriales, se utilizan en el reclutamiento de puestos de altos niveles de ventas y de administración de ventas. Si las calificaciones del puesto están bien descritas en el anuncio, hay menos probabilidades de atraer a inadecuados.

ESCUELAS Y UNIVERSIDADES.

Muchas grandes firmas buscan en las instituciones candidatos de alto nivel. Si bien la mayoría de los graduados carece de experiencia en ventas, tienen la educación y la perspectiva que buscan los empleadores, no solo para puestos en ventas sino como gerentes potenciales. Es menos probable que las firmas más pequeñas hagan el reclutamiento en esta forma, y tienden a tener menos éxito cuando lo hacen, ya que muchos graduados prefieren las compañías grandes bien conocidas, y programas y prestaciones bien definidas. En el pasado, las ventas no siempre eran consideradas favorablemente por los estudiantes universitarios; en particular, las compañías de seguros han tenido dificultades para reclutar en esta fuente. Esta situación ha cambiado radicalmente, sin embargo, ya que los estudiantes universitarios de los últimos años se han lanzado a la búsqueda de trabajo en un mercado laboral apretado, y se han dado cuenta de que las ventas es la entrada para puestos administrativos más altos.

AGENCIAS DE EMPLEO.

La experiencia con las agencias de empleo varían mucho. Algunas firmas consideran esta fuente de candidatos como un recurso desperdiciado. Sin embargo, las agencias pueden dar un servicio sumamente útil a sus clientes empleadores seleccionando candidatos de manera que una firma sólo necesita dedicar tiempo con los más calificados para sus puestos particulares. Infortunadamente algunas agencias carecen de la habilidad o de los recursos para presentar candidatos elegibles. En ocasiones la falla se encuentra en la firma al no comunicar la información suficiente a las necesidades específicas y requisitos del puesto.

SOLICITANTES ESPONTANEOS.

Algunos gerentes de ventas consideran favorablemente a los solicitantes que se presentan personalmente o escriben. El mejor curso de acciones eliminar a los evidentemente no calificados de mayor consideración, pero evaluando a aquellos cuyas calificaciones parezcan amplias junto con los candidatos elegibles de otras fuentes. La desventaja más grande en confiar en los solicitantes voluntarios como una fuente importante de reclutamiento es que esta fuente tiende a agotarse en los mercados laborales y a ser más productiva en los tiempos en que existe ya una demasía de candidatos.

FUENTES DIVERSAS.

Existen otras fuentes ocasionales dignas de mencionarse para el reclutamiento los clubes de ejecutivos de ventas, las cámaras de comercio y los clubes de servicio; los rotarios pueden ayudar proporcionando gerentes de ventas con contactos personales con los que estén interesados o que conozcan a otros que podrían estarlo.

4.3.2. SELECCION DE VENTAS

Una vez que se constituye un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de -- candidatos. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan -- tiempo y complejidad a la decisión.

PROCESO DE SELECCION

Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que deberá contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias hacen coincidir las necesidades de empleo del candidato y la organización.

En muchos departamentos de personal el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de "función de empleo".

El proceso de selección es crucial para la administración de personal. EL análisis de empleo, la planeación de recursos humanos y el reclutamiento, se realizan primordialmente como ayuda para seleccionar personal. Por consiguiente se puede decir que la selección es crucial para el éxito de la administración de personal e incluso para el de la organización.

1. La información para análisis de empleo. Proporciona descripciones de los trabajos, especificaciones humanas y normas de de sempañ que requiere cada empleo.

2. Los planes de recursos humanos.- Indican a los gerentes de empleos que vacantes tienen probabilidades de presentarse. Es- tos planes permiten que la selección se lleve de un modo lógico y - eficaz.

3. Candidatos. Finalmente se requieren candidatos, para que el gerente de empleos tenga un grupo de personas entre las cuales

escoger. Estas tres entradas determinan en gran parte la eficiencia del proceso de selección.

Para toda empresa en general el proceso de selección será más o menos el siguiente:

- 1) Recepción preliminar de los candidatos
- 2) Pruebas de empleo
- 3) Entrevista de selección
- 4) Verificación de referencias.
- 5) Evaluación médica
- 6) Entrevista con un supervisor
- 7) Decisión de contratación.

SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS.

Esperando que el reclutamiento proporcione una bolsa de candidatos para considerarlos en el puesto, queda el reto de seleccionar a los más capaces y que tendrán más éxito. El proceso de selección debe comprender la selección inicial para que puedan ser eliminados los inadecuados o que no califiquen educativa, experta o psicológicamente y evitar consideraciones adicionales y más gasto del tiempo de la compañía. La selección inicial (incluso de los candidatos al puesto ya han sido preseleccionados por la agencia de empleo) puede asignarse a los ayudantes de staff, con la administración de línea, ocupandose sólo en las decisiones de la contratación final entre los mejores calificados.

PROCESO DE SELECCION DE VENEDORES.

Los pasos comprendidos en el proceso de selección varían, dependiendo por lo general del tamaño de la compañía, del número de prospectos que deban procesarse y de la importancia del puesto que ha de ocuparse. El Gerente de Ventas de una compañía pequeña que busque un re-

presentantes de Ventas para un nuevo territorio, puede sencillamente - viajar a esa zona y trabajar en el cuarto de un hotel, entrevistando - candidatos que se presenten y tomando decisiones al final del día o aún sin hablar con todos los solicitantes. Por otra parte, la mayoría de las firmas encuentran que la secuencia siguiente, quizá con algunas modificaciones conduce a una selección muy efectiva.

- 1.- Entrevista preliminar de selección y/o evaluación de una forma de solicitud corta
- 2.- Forma de solicitud formal
- 3.- Comprobación de las referencias
- 4.- Test
- 5.- Entrevista de selección por los ejecutivos de línea.

Cada una de estas etapas puede considerarse como un obstáculo, con candidatos adicionales, siendo eliminados en cada etapa.

SELECCION PRELIMINAR.

Si una firma tiene un gran número de solicitantes, sea de puestos en particular anunciados o de espontáneos, y si varía mucho la calidad de tales solicitantes, entonces la selección preliminar es de especial importancia. Obviamente, mientras más etapas pase el candidato en el proceso de selección más costoso será para la compañía y se utilizará más tiempo ejecutivo y de staff. La mayoría de las firmas desean -- eliminar en forma rápida principalmente a los individuos cuyas calificaciones no sean de un nivel aceptable. Esta selección preliminar es mejor dejar que la haga un miembro o subordinado de staff de manera que no se desperdicie más tiempo ejecutivo. Los estándares y las calificaciones requeridas para el puesto o puestos vacantes deben desde luego, ser bien comunicados al personal que haga la selección. Tales requisiti-

tos de calificación podrían incluir los niveles educativos, tipo y años de experiencia en el puesto, apariencia satisfactoria, etc.

FORMATO FORMAL DE SOLICITUD

Los candidatos que pasan la selección preliminar por lo general se les pide que llenen un formato de solicitud. Aun cuando el candidato haya proporcionado su curriculum vitae, la mayoría de las firmas desean que se llene esta forma, para propósitos de estandarización.

COMPROBACION DE LAS REFERENCIAS

A menudo las referencias se comprueban en forma rutinaria en tanto es procesada la forma de solicitud (con la forma de solicitud valorada, sólo si la persona tiene una calificación aceptable) y antes de que tenga lugar la entrevista o entrevistas finales, aunque muchas firmas hacen de esto la última formalidad en el proceso de selección. La comprobación de los nombres proporcionados por un candidato suele considerarse una pérdida de tiempo, ya que no es probable que se produzcan problemas serios. Se puede ganar más hablando con los profesores y con los empleadores anteriores. Con estos últimos se puede hacer el intento de averiguar porqué se retiró la persona y qué tan bien se desempeñaba. Al respecto la pregunta?Lo contrataría usted otra vez si hubiera la oportunidad?, tiende a facilitar respuestas más directas.

Con frecuencia un candidato no proporciona informes seriamente falsos.

Sin embargo, la tentación es alterar la historia del salario en especial si éste no ha sido particularmente bueno y si el candidato sospecha que no será verificado. Vale la pena la verificación de las referencias, por las pocas falsedades que pueden descubrirse y que pue

dan poner sobre aviso a una firma si tales personas fueran contratadas. Una comprobación de las referencias de crédito proporciona información sobre el carácter de la persona, sobre su escrupulosidad y prudencia - financiera.

El asunto de si deben comprobar las referencias por carta, teléfono o en una entrevista personal, no es facil de contestar las entrevistas personales con las referencias y los empleos, por lo general == son más convenientes si se trata de firmas y personas fuera de la ciudad en especial. Muchos empleados y profesores se abstienen de proporcionar información crítica por escrito respecto a alguien en este caso, una respuesta tibia puede valer la pena de proseguirla por una llamada telefónica. Muchas de las referencias se muestran renuentes a proporcionar a una persona desconocida esa información por teléfono.

• Cuando un candidato está actualmente empleado y desea oportunidades para otro trabajo deben ser completamente confidenciales, hay poco que ganar violando tal confianza. Debe confiarse más en la información de los anteriores empleadores, en ocasiones los clientes de la firma que hace la contratación puede constituir una fuente de información respecto a un candidato.

TEST

El uso de test en el procedimiento de selección es la más controvertida de todas las herramientas de selección. Nadie discute la necesidad de formas de solicitud, comprobación de referencias y las entrevistas personales, aunque su validez no siempre sea tan segura como se desearía, pero hay diferencia de opinión respecto a si incluso son necesarios los test en una situación de contratación, en especial para vendedores. Los test están creciendo rápidamente a medida que las firmas buscan mayor objetividad en el proceso de selección. Ciertamente son - objetivos: no dan lugar a la subjetividad o a un sentimiento o corazona

da intuitiva, como suele ser en el caso de las entrevistas personales. Sin embargo, los test no son una panacea.

Los test que se usan en el proceso de selección son:

Test de habilidad mental o de inteligencia,
De aptitud mecánica,
De interés vocacional
De inteligencia social y aptitud para ventas
De Personalidad.

ENTREVISTA DE SELECCION.

La entrevista es la "más usada y menos científica" de las herramientas para seleccionar a empleados. En especial en la selección de vendedores, una entrevista y con más frecuencia tres o cuatro, casi se hace en forma universal a los candidatos que se consideran más deseables. Se cree que tales candidatos deberían ser capaces de venderse a sí mismos si van a ser efectivos se cree que la habilidad de expresarse el contacto, la confianza la pose e incluso la agresividad pueden averiguarse fácilmente en una entrevista. Además, en la situación de una entrevista final con los candidatos altamente calificados, también hay necesidad de "vender" a la compañía, por lo menos señalar las obligaciones del puesto, las prestaciones y el salario y contestar a las muchas preguntas o dudas que pudiera tener el candidato.

4.3.3. CONTRATACION DE LA FUERZA DE VENTAS.

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, éste quedará obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento, sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la ley, no será necesario el contrato individual de trabajo. También por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo. También Constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

RELACION DE TRABAJO.

Nuestra Ley Federal de Trabajo en su artículo 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona (Cualquiera que sea el acto que le dé origen), mediante el pago de un salario.

CONTRATO DE TRABAJO EN RELACION AL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Igualmente, define el contrato individual de trabajo, como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, median-

te el pago de un salario.

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado; esta última modalidad eventual o temporal; esta a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

De igual forma el vendedor que es contratado tiene las mismas obligaciones que cualquier empleado.

RELACIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE VENTAS	Tiempo indeterminado	Cuando el trabajador o vendedor se contrata por un tiempo indefinido que generalmente no sucede	
	Tiempo determinado	Temporal Eventual	Obra determinada. Precio alzado.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas que son de dos tipo: legales y administrativas y por último la firma de los contratos.

Encabezado	Naturaleza del negocio
Declaraciones de los Comparecientes	Motivo, causa y necesidad del trabajo y Servicio o servicios requeridos, etc.
Cláusulas	Legales Administrativas
Firmas	

4.3.4

INDUCCION EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización de ventas, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo vendedor va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización de ventas debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción -- del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

BIENVENIDA.

En sentido estricto, no es posible determinar cuando se inicia y dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso, de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. "Normalmente, puede considerarse como terminada cuando un empleado ha tenido tiempo suficiente para dirigir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado apren

diendo. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo ^{que} considerar ^{que} cuando se inician por vez primera las actividades de una organización, los individuos --exacerban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal manera que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, política de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador. Es importante hacer notar que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento interior de trabajo.

A continuación se presenta un plan de inducción que se realiza en una organización en particular.

Título del programa

E laborado por
Aprobado por

Estandar

Tipo de sesión

Participantes

Moderador

Características del local

Material a utilizar

Inducción del personal de nuevo ingreso

Nombre de la persona
Responsable del área (Gerente o jefe de personal).

Lograr una rápida y adecuada integración del personal a la organización. (Aquellos que se toman como base para determinar si el programa tiene éxito o no).

(Conferencia, seminario, mesa redonda, etc.)

Los de nuevo ingreso, sean sindicalizados, de confianza o ambos

persona que efectuará la sesión
Cómo debe estar dispuesto para la sesión
En la sesión.

Ofrecemos a continuación un ejemplo del contenido del programa:

ACTIVIDADES

1. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.

II. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

- a) Historia de la organización
- b) Sus objetivos
- c) Horarios, días de pago, etc.
- d) Artículos que produce o servicios que presta
- e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- f) Políticas de personal
- g) Prestaciones
- h) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- i) Reglamentos interiores de trabajo
- j) Pequeño plano de instalaciones
- k) Información general que pueda representar interés al nuevo - empleado.

Con posterioridad, se realizarán estas actividades:

Evaluación (mediante cuestionario elaborado exprofeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida)

Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos - empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.

Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.

Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o - relaciones (vigilantes, personal del comedorm cajero, etc.).

Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/ o sección, o supervisor de área.

Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.

Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

Llenado del listado de verificación.

Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un -- cierto plazo fijo; por ejemplo, 3 meses), efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la gerencia de personal con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

Por lo anterior, podrá observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de staff y el personal de línea; en otras palabras, no solo la gerencia de personal tiene responsabilidad en la integración; por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo elemento, juegan un papel importante en ese proceso de integración. Es evidente que si esos miembros están insatisfechos, descontentos, etc., van a hacer partícipe de tal situación a la persona que se incorpora a la organización y eso va a dificultar la integración del nuevo elemento

4.3.5. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.

Es raro que los empleados recién contratados puedan desempeñar plenamente sus obligaciones de trabajo. Incluso los empleados experimentados tienen algo que aprender sobre la organización. Estos -- pueden necesitar capacitación para tener un buen desempeño aun cuando el entrenamiento y la capacitación cuestan tiempo y dinero, la mayoría de las organizaciones consideran estos costos como una correcta inversión en sus recursos humanos.

El entrenamiento y la capacitación complementan las capacidades de los trabajadores, el resultado que se espera es obtener un equilibrio entre lo que puede hacer el empleado y lo que exige el empleo.

La distinción entre entrenamiento y capacitación es primordial -- mente la finalidad. El entrenamiento prepara a las personas para que realicen sus trabajos actuales, mientras que la capacitación prepara a las personas para empleos futuros.

A continuación definiremos los conceptos de entrenamiento y capacitación.

Entrenamiento es preparar al empleado para un esfuerzo físico o mental y así éste podrá desempeñar una labor.

Capacitación es preparar a las personas para el mejor desarrollo de sus trabajos actuales, por medio de una adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico científico y administrativo.

ENTRENAMIENTO.

La mayoría de las empresas reconocen los beneficios del entrenamiento en ventas, e incluso la necesidad de él, en el mundo comercial de hoy, intensamente competitivo. El vendedor bien entrenado confiado

y conocedor por lo general aventaja al que está mal entrenado y dirigido.

Se pueden identificar cuatro categorías de entrenamiento de ventas:

1. Para los vendedores nuevos en la organización. A estos se le llama entrenamiento inicial.
2. Para los vendedores actuales e inexpertos. Este es el entrenamiento continuo o de repaso.
3. Para el personal de ventas de los distribuidores y comerciantes. Aquí el fabricante siendo más conocedor de sus productos asume la responsabilidad de impartir este conocimiento a los vendedores de distribuidores y comerciantes.
4. Para los clientes. Aquí el fabricante se encarga de dar a los clientes información adecuada, de manera que puedan usar el producto correctamente.

El entrenamiento puede ayudar a los vendedores a desarrollarse más rápido y a llegar a ser más competentes. Con el conocimiento y competencia así como el entusiasmo que puede generar un buen programa de entrenamiento conducen a una moral mejor. El resultado de un mayor conocimiento y moral es menos desaliento y rotación de personal.

Se requiere cierto entrenamiento inicial si el nuevo vendedor va a aprender la forma correcta de presentar el bien o servicio, sus características y sus limitaciones. Información sobre precios o garantías que se incluyan en el costo. Además existen ciertos procedimientos para manejar los pedidos y promover las entregas que deben ser comunicados al vendedor novato. Cuando más compleja sea la línea de productos o servicios y el sistema de procesamiento de los pedidos, más tiempo deberá darse a este tipo de entrenamiento antes de que el nuevo re-

presentante pueda operar sin una vigilancia estrecha.

Se elaborará un programa de entrenamiento el cual contendrá los siguientes puntos:

- 1.- Conocimiento del producto o servicio y de la compañía.
- 2.- Orientación al cliente.
- 3.- Técnicas de venta
- 4.- Administración del territorio.
- 5.- Inspiración

CAPACITACION.

La determinación de lo que debe enseñarse a los hombres sometido a capacitación es, tal vez, el aspecto más importante de todo el proceso. Cualquier fallo en este sentido repercutirá inevitablemente, - en todo el programa el que no podrá alcanzar la totalidad de sus objetivos. Casi sin excepción el vendedor precisa tener conocimientos acerca de hechos básicos de la empresa, el producto que debe vender, la política comercial a seguir y otras materias igualmente esenciales para el éxito de su trabajo; pero también necesitan adquirir determinadas habilidades entre las cuales deben incluirse necesariamente: interesar al cliente y explicarle de qué modo el producto se ajusta a las necesidades del consumidor. A estas habilidades indispensables pueden ser añadidas las de hablar en público, presentar de un modo atractivo determinados productos, o particularmente en el terreno industrial, conocer a fondo todas las peculiaridades del producto que ofrece.

Un tercer aspecto de la capacitación, descuidado con mucha frecuencia consiste en la formación adecuada de hábitos de venta.

Finalmente el vendedor necesita recibir instrucción acerca de - las actitudes susceptibles de impresionar más favorablemente al cliente.

Dentro de la actividad de capacitación existen diversas formas - de aplicación como son:

- Formación de habilidades
- Fomentar la habilidad de la venta
- Capacitación para expresarse eficazmente
- Capacitación en otras habilidades
- Capacitación sobre hábitos y actitudes.

Debemos considerar que los contenidos de los programas de capacitación son diferentes en cualquier organización tratándose de las empresas de servicios son aún más diferentes porque en este tipo de empresas se realiza la venta que es su principal actividad y por lo tanto serán difíciles en todos sus aspectos de aplicación y totalmente diferentes cada uno de ellos. Es por ello que a continuación daremos en forma general el contenido de los programas de capacitación en el aspecto de ventas.

Si bien todo programa de capacitación debe incluir los aspectos que mencionamos anteriormente el responsable de la elaboración del programa ha de enfrentarse con el problema que representa el determinar los objetivos específicos de la capacitación en cada una de estas materias. Cuáles serán los conocimientos precisos que deberán poseer los vendedores antes de serle asignada una zona; qué habilidades son esenciales para su trabajo; qué actitudes y hábitos - deben serles inculcados.

Un especialista en estas cuestiones ha dado una respuesta muy clara: "Cuanto más exacta sea la descripción del trabajo que se confié al vendedor, mayores serán sus posibilidades de éxito. En ningún caso se les debe sobrecargar con un lastre de conocimientos inútiles."

4.4. DIRECCION DE VENTAS.

La función de la administración por medio de la cual impulsa, -- coordina y vigila las acciones de los miembros de un organismo social corresponde a la Dirección y su fin es de que todos puedan comprender y contribuir con efectividad y eficiencia el logro de los objetivos de la empresa.

Esta función es difícil porque el gerente de ventas tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre las que no tiene control alguno. Estas fuerzas son el factor humano.

El hombre es un factor importante dentro de las organizaciones, pero no se le puede tratar como si fuera un ser inanimado, ni tampoco como un ser racional, económica o socialmente, o que actuando -- por sí mismo puede llevar a cabo las cosas. La inestabilidad del -- hombre hace que sea completamente imposible medir sus capacidades y aplicarlas sobre una base de cálculo exacto.

El ser humano es un hombre total, interesado en sí mismo y por -- consiguiente, consciente de las influencias que recibe de los factores externos, tales como la familia, los vecinos, los sindicatos o -- asociaciones comerciales y /o políticas, y los grupos fraternales. Por sí mismo no puede apartarse del impacto de estas fuerzas cuando se presenta ante la compañía que lo emplea. No puede dejar fuera de la empresa las influencias, las ambiciones y los medios de satisfacción de muchas de sus exigencias naturales que ninguna empresa puede satisfacer. Estas preocupaciones no se borran cuando el trabajador traspasa la puerta de la empresa, aun cuando necesita un ingreso y haya hecho un contrato para prestar un servicio a cambio de ese ingreso.

Por lo tanto, el gerente de ventas debe reconocer este hecho y estar preparado para tratarlo. La herramienta que utilizará será la Dirección.

Por medio de la Dirección el Gerente de Ventas buscará comunicar a sus fuerzas de ventas los objetivos con que se va a trabajar, motivarlos para que se sientan a gusto y supervisar sus labores.

4.4.1. COMUNICACION.

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, sin tomar en cuenta si ella despierta o no confianza. La información que se transfiere ha de ser comprensible para quien la recibe.

La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización o departamento, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo tienden a ejercer cierta desorientación en los demás.

No es exagerado decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. Por este medio se modifica la conducta, se efectúan los cambios, se hace que la información sea productiva y se logren los objetivos.

Es necesario comprender que en una empresa organizada todos comparten la responsabilidad de tener buenas comunicaciones. No se trata solamente de que el gerente de ventas pueda tomar la iniciativa mientras que los subordinados reciben, ni tampoco de que únicamente los subordinados originen mientras los superiores escuchan, sino que es un hecho el que todo el personal es tanto originador como receptor de información dependiendo de las relaciones de autoridad, relaciones funcionales y relaciones de cooperación que existen en cualquier empresa.

El proceso de comunicación entre el gerente o jefe de ventas hacia su fuerza de ventas, debe comenzar desde el momento en que se recluta y no termina sino hasta que finaliza el contrato con la empresa.

El propósito de la comunicación en el reclutamiento, es persuadir a los empleados potenciales de las ventajas de trabajar para la empresa, su localización dentro del ramo, tamaño, líneas de productos o servicios que comercializan, competencia y su posición financiera, de tal modo que puedan crearse una imagen favorable. Los reclutados necesitan información sobre las políticas y prácticas internas, así como sobre la estructura de la organización.

Una vez contratada la fuerza de ventas es necesario suministrar al empleado cierto sentido de familiaridad y seguridad en su empleo. Se le dará información acerca de las instalaciones y servicios para el personal y asegurándose de que comprenden la filosofía operante de la empresa, además se les dará información sobre sus funciones para poder desempeñarlas efectivamente y así tomará en cuenta el tiempo y la calidad de su trabajo.

El solo volúmen de comunicación en la empresa típica es abrumador, todos emiten y reciben mensajes en una u otra forma. El hombre está constantemente hablando, escribiendo o leyendo información. En realidad el volúmen de la comunicación puede aumentar en progresión geométrica según crece la empresa. Por lo tanto el gerente de ventas utilizará diferentes técnicas para comunicarse. Entre las más usuales están:

- Memoranda
- Cartas
- Oficios
- Manuales
- Comunicación Verbal

La eficiencia de cada una de estas técnicas depende de la forma en que la fuerza de ventas las entienda mejor, para poder desarrollar su trabajo.

4.4.2. MOTIVACION

Siempre se ha dicho que las personas cooperan entre sí para obtener resultados que no lograrían en una forma individual. Esta afirmación explica bien el éxito de muchas empresas colectivas, en las que los participantes colaboran con esfuerzos aproximadamente iguales y disfrutan de los resultados también en forma igual. Esta manera de distribuir los resultados conduce a que haya naturalmente interés personal en contribuir al esfuerzo común, especialmente en aquellas actividades en que los resultados se obtienen en corto plazo. Los que persiguen fines a plazos mayores, no disfrutan de la misma colaboración entusiasta y en ocasiones el empeño inicial se abandona, se modifica o realiza negligentemente.

Motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado. Las máquinas realizan algunas funciones mediante la aplicación directa de la fuerza. No es posible obtener un control similar sobre las personas a quienes no se les puede obligar a realizar una labor de calidad sobresaliente, la que solo realizarán por su propia voluntad o por haber sido adecuadamente motivadas.

Algunas personas por poco o ningún estímulo externo se mueven por sí solas. Otras personas son motivadas por ciertos factores relacionados con el trabajo, como dinero, condiciones de trabajo, un supervisor comprensivo, condición relativa e incluso críticas duras. Los vendedores son en especial vulnerables a la depresión y pérdida de confianza. La soledad de la situación de ventas típica, la destrucción de la confianza en sí mismo generada por la pérdida de una venta importante y el hecho de que es difícil permanecer emocionalmente optimista en todo momento y bajo todas las circunstancias. Todo ello crea la necesidad de estimular la motivación y volver a encender el entusiasmo y el deseo.

IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS FINANCIEROS.

El principal motivo de que la gente cambie de empleo es ganar más dinero. Sin embargo, no debe suponerse que el dinero es el único motivo de aliciente para los trabajadores y que crea la satisfacción del trabajo. Numerosos estudios han demostrado que los trabajadores citan varios factores como incluso más importantes que la paga.

Condición social y respeto	Poder e influencia personal
Seguridad	Voto en los propios asuntos
Trabajo atractivo	Supervisión justa y diligente
Oportunidad para el desarrollo	
Actividades que valgan la pena	Tratamiento como individuo.

Sin embargo, si el empleado piensa que hay fallas o injusticias en la escala de pagos, entonces pueden resultar serios problemas de moral y personales.

Un buen plan de compensación debe de tener ciertas características o requisitos que deben satisfacerse:

- Equidad
- Dirección de los esfuerzos hacia los objetivos de la empresa
- Flexibilidad
- Incentivo y motivación
- Seguridad del ingreso constante
- Facilidad de administración y comprensión.

4.4.3 SUPERVISION.

Uno de los más prometedores modos de enfocar el problema siempre latente de reducir los costos de la distribución, tiene su apoyo en los diversos esfuerzos que se llevan constantemente a cabo para aumentar la eficiencia de los vendedores individuales. Sirven de ejemplo las técnicas que perfeccionan el proceso de selección y los pasos que se han podido dar para proporcionar una capacitación más adecuada que en el pasado. La investigación de mercados, el establecimiento de potenciales y la asignación de cupos son otras tantas ilustraciones del ampliado control de ventas.

No obstante hay una fase en la dirección del equipo de ventas que tal vez no sea tan eficaz como los métodos que utilizan el apoyo de estadísticas, psicología e investigación de los mercados. Es el sector de la supervisión de ventas, con demasiada frecuencia los jefes de ventas toman casi todas las medidas necesarias para ayudar a su equipo a vender de forma contundente.

El término supervisión de los vendedores no tiene el mismo significado para todos los dirigentes o jefes de ventas; para algunos es tan amplio como los aspectos referentes al personal de dirección de ventas y comprende todas aquellas actividades relacionadas con la dirección de un equipo de vendedores y comprende las de selección, preparación y compensación. Para otros, significa el control de los gastos y análisis de los informes.

La definición de supervisión que da Charles L. Lapp es: "La supervisión personal es la función de establecer y mantener la debida relación directa del trabajo entre un superior o superiores y un subordi-

nado (en este caso, el vendedor) con el fin de complementar los objetivos de las ventas mediante una preparación, motivación, control y comunicación continua.

La supervisión estrecha implica un seguimiento constante e instrucciones detalladas con poco lugar para la iniciativa individual. El gerente siempre está observando al subordinado, haciéndole sugerencias sin embargo esta supervisión es necesaria para algunos empleados y en ciertas situaciones.

Cuanto más alta sea la calidad del vendedor, por lo regular requiere menos supervisión. Pero con los trabajadores inexpertos por lo general se requiere más supervisión para que sea efectivo el desempeño en ventas

La responsabilidad principal para la supervisión de los vendedores se apoya en la dirección jerárquica inmediatamente por encima del nivel operativo.

En una compañía pequeña por lo general el director o jefe de ventas será responsable de la supervisión además de las otras actividades de mercados que tiene que realizar.

A medida que aumenta el volumen del equipo de vendedores, surge una tendencia general de aumentar su especialización. Se puede contratar auxiliares especializados para analizar informes y ayudar a poner a los vendedores en sus rutas y controlar sus gastos.

Los principales métodos para la supervisión son:

Supervisión directa o personal

Supervisión indirecta:

- Llamadas telefónicas y correspondencia
- Juntas y conferencias de ventas
- Adjuntos supervisorios y programados.

4.5 CONTROL

Como se recordará, las funciones de la administración son planeación, organización, integración, dirección y control. Este último es el paso final de vital importancia en la secuencia de las actividades administrativas. Su propósito es asegurar que el desempeño es conforme a los planes.

El control implica la evaluación del desempeño. Proporciona la retroalimentación sobre lo bien que se esté haciendo algo. Sin la retroalimentación es imposible juzgar si el mejoramiento es posible, cuándo debe ocurrir, qué tanto es necesarios y lo rápido que debe lograrse. Una parte vital del control es detectar los problemas que emergen antes de que se conviertan en demasiado serios para una acción correctiva. Las herramientas de medición o de control -- que procuran la retroalimentación deben proporcionar información pertinente y rápida, ya que de lo contrario su utilidad estará seriamente amenazada.

4.5.1. MEDICION DE RESULTADOS DE RECURSOS MATERIALES VENTAS.

El proceso implica tres pasos: Primero, necesitan fijarse - los estandares para el desempeño de las ventas o los resultados de las operaciones planeadas. Segundo, debe compararse el desempeño - real con el planeado. Por último, si se presentan variaciones es tá indicada la revisión de los planes o una acción correctiva. .

Se puede ver con facilidad que la función del control está íntimamente relacionada con las funciones de planeación y de pre supuesto. Sin embargo, para que el control sea efectivo, deben sa tisfacerse dos condiciones. Los estandares de control deben estar ligados a la responsabilidad individual y deben establecerse puntos estratégicos de control.

MEDIDAS DEL DESEMPEÑO GENERAL DE VENTAS.

Se utilizan tres herramientas principales para evaluar el - desempeño general de las ventas:

- 1.- Análisis de las ventas
- 2.- Análisis de la participación en el mercado
- 3.- Análisis del costo de la mercadotecnia.

Además existen criterios específicos que se utilizan para medir el desempeño de las ventas.

El evaluar el desempeño de las ventas, un punto clave es que estas herramientas necesitan usarse sobre una base corriente y con tinua si se desea que proporcionen retroalimentación sobre cómo - -

marcha en realidad el negocio y si se quiere que proporcione una advertencia rápida de una situación que se deteriora. Un análisis de una sola vez, quizá de las ventas y de la cobertura de la parte del mercado en varios territorios, casi puede hacer más mal que bien. sin cifras comparativas para determinar si el desempeño es mejor o peor que en los períodos pasados, las áreas problemas pueden seguir sin descubrirse y los temores pueden disiparse. Es por esto, que muchas empresas hacen cada mes un análisis de ventas y de la participación en el mercado, o por lo menos cada trimestre.

COSTOS.

El análisis del costo de las ventas y de la mercadotecnia asigna o aplica los varios costos de hacer negocios a las diferentes categorías de la mercadotecnia, tales como territorio, cliente, producto, monto del medido, tipo de ventas, al contado o a crédito, etc. Con frecuencia se encuentra que una parte substancial en los esfuerzos de una firma no rinden utilidades proporcionales. los esfuerzos podrían dirigirse a las áreas que puedan hacer mayores contribuciones a las utilidades.

TIPOS DE COSTOS.

Varios tipos de costos son pertinentes para el análisis de ventas:

- 1.- Naturales
- 2.- Funcionales
- 3.- Directos
- 4.- Indirectos

Los costos naturales son los que se encuentran típicamente en los registros actuales contables, y se refieren a la naturaleza del gastos, - salarios, renta, publicidad, teléfono, gastos de automóviles.

Costos funcionales: son los repartidos en varios aspectos de venta y no venta de la operación como por ejemplo: salarios -- proceso de los pedidos, surtir y empaquetar los pedidos, practicar investigaciones, facturar, etc.

Costos directos son los directamente atribuibles y carga - bles a un particular territorio o segmento del negocio. Los sala rios de venta comisiones ganadas, los viáticos y otros gastos de la fuerza de ventas, pueden ser cargados directamente a los terri torios y vendedores involucrados. Cualquier publicidad local y el costo de las exhibiciones utilizadas en un territorio en parti cular pueden identificarse como costos directos.

Los costos indirectos son los encubridos por más de un te rritorio o entidad de ventas. Estos costos pueden ser directos o indirectos. Esto dependerá de su aplicación cuando son a clientes y a productos serán indirectos, porque los esfuerzos y costos de-- rramen sobre varios clientes y entidades de productos.

4.5.2. MEDICION DE RESULTADOS RECURSOS HUMANOS.

Si bien los vendedores pueden preferir la independencia y la libertad relativa a una estrecha supervisión que tipifica a muchos trabajos de ventas, no pueden escapar a ser medidos por su relativa eficacia ni tampoco lo desean. Cualquier procedimiento de evaluación tiende a operar en ventaja para los capaces, aunque debería señalar a los débiles (que pueden ser fortalecidos por una mejor orientación, lo cual se hace posible por la identificación de las áreas que requieren mejorarse). En general, si el proceso de evaluación es sistemático, objetivo y está bien definido, debe ayudar a mejorar el desempeño general de la fuerza de ventas.

El desempeño general se mejora específicamente como sigue:

- 1.- Los desempeños y los vendedores débiles pueden corregirse o eliminarse.
- 2.- Las acciones del personal de ventas pueden orientarse hacia la dirección deseada.
- 3.- La evaluación del desempeño puede mejorar la motivación.
- 4.- Se proporciona retroalimentación sobre la aceptabilidad y efectividad del desempeño pasado.
- 5.- Las personas con potencial para puestos administrativos pueden ser identificadas.
- 6.- Los problemas que se presenten, tanto en territorio

como en el entrenamiento del vendedor y la aplicación de los esfuerzos, pueden descubrirse a tiempo para una acción correctiva.

Un programa de evaluación cuidadosamente tratado que utilice - criterios efectivos, quizá complementados con juicios subjetivos de be hacer que una firma identifique fácilmente a quienes se desempeñan mal, así como a las áreas de debilidad especial. Entonces el - gerente de ventas puede trabajar con ese personal para corregir sus deficiencias y mejorar sus desempeños. En los casos en que persisten las deficiencias o la persona no está dispuesta o sea capaz de llevar el desempeño hasta un nivel aceptable, puede ser necesaria - la transferencia o el despido.

La evaluación del desempeño debe ir acompañada por una entrevista de evaluación, en la cual el gerente de ventas discuta con ca da vendedor los puntos fuertes o débiles de sus desempeño. En las organizaciones en que la fuerza de ventas está ampliamente dispersa, es la mejor oportunidad para que el gerente se comuniqué sobre una base personal. Este es el momento ideal para destacar las desea-- das direcciones para los futuros esfuerzos de venta. Además de la comunicación personal, como medio de guiar los esfuerzos de venta - en la dirección deseada, las bases utilizadas para la evaluación de ben ser diseñadas para estimularlas.

La entrevista de valuación es un buen momento para discutir -- con los vendedores no solo su desempeño a la fecha, sino las metas y objetivos que deben fijarse para el próximo año. Se convierte en el primer paso hacia la administración por objetivos: Las evalua-- ciones futuras pueden estructurarse alrededor de lo bien que se pla nearon los objetivos y de si se alcanzarán los objetivos acordados.

La motivación puede mejorarse mediante la evaluación del desempeño, sabiendo que el desempeño de uno va a ser estudiado y que se harán comparaciones -tanto favorables como desfavorables- con los demás vendedores, estimula a la mayoría de los individuos para que rindan sus mejores esfuerzos. Sin embargo, como el procedimiento de evaluación, puede tener el efecto opuesto sobre la moral y la motivación si no se maneja con cuidado.

Teniendo el desempeño evaluado contra ciertos estándares -prescritos y contra otros empleados, puede identificarse con más facilidad a las personas con potencial administrativo. La meticulosidad y prontitud en llenar los reportes requeridos pueden ser un indicador de tal potencial.

Por último la evaluación del desempeño puede descubrir a tiempo y sin problemas imprevistos para una acción correctiva eficaz. Por otra parte, quizá el vendedor ha caído en una rutina o ha creado ciertos rasgos negativos -tales como falta de entusiasmo, demasiada presión o un empuje insuficiente para el cierre, o quizá le faltan los conocimientos necesarios sobre un producto -- nuevo e importante en la línea- así que el desempeño está padeciendo. También se pueden presentar de pronto problemas familiares o personales para detrimento del desempeño en el trabajo. Algunos de los problemas que se descubran pueden solucionarse -- pronto con entrenamiento o asesoramiento adicionales; otros problemas como es natural, requieren una acción más drástica.

5.- CASO PRACTICO

5.1. METODOLOGIA PROPUESTA

En este capítulo se propondrá y aplicará una metodología para efectuar el trabajo de una auditoría administrativa en un departamento de ventas, tomando algunos aspectos de las diferentes metodologías estudiadas en el capítulo II.

OBJETIVO

Analizar y evaluar el proceso administrativo de un departamento de ventas encontrando las deficiencias y en base a su estudio, proponer alternativas factibles para la solución de éstas.

SECUENCIA

El orden de nuestra metodología a seguir es el siguiente:

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Informe

PLANEACION

Es la etapa dentro de la cual se determinarán los objetivos de estudio, así como el programa de desarrollo y el tiempo estimado de realización.

La planeación contendrá las siguientes actividades:

- Entrevista previa
- Investigación preliminar
- Definición del área a estudiar
- Establecimiento de objetivos
- Establecimiento de detalles de estudio
- Herramientas a utilizar en la investigación.

EXAMEN

Dentro de esta etapa es donde dá comienzo el desarrollo de la auditoría administrativa ya que aquí se recabará la información necesaria del área o áreas donde se llevará a cabo el estudio. El examen contendrá las siguientes actividades a desarrollar:

- Elaboración y aplicación de cuestionarios
- Investigación documental
- Observación directa.

EVALUACION.

Se procederá a analizar y evaluar la información obtenida. Nuestro sistema de evaluación será por medio de una asignación previa de valores en escala, la que se aplicará a las respuestas de los cuestionarios practicados a la empresa X. y a las tablas del análisis factorial que utilizaremos.

Los pasos a seguir para lograr la evaluación serán los siguientes:

1.- Los parámetros de medición que utilizaremos para la evaluación estarán establecidos de la forma siguiente:

VALOR	CONDICION	CLAVE
91 - 100	Excelente	A
81 - 90	Muy bien	B
71 - 80	Bien	C
61 - 70	Regular	D
51 - 60	Mal	E
1 - 50	Muy mal	

En esta tabla se aprecia el valor que es tazado en porcentajes de 0 a 100, en los cuales se incluirán seis niveles llamados condición y su clave correspondiente. Los valores asignados en la tabla anterior, serán la base para la valoración de las respuestas de los cuestionarios que serán aplicados en el departamento de ventas. Todas las preguntas tienen el mismo valor, en este caso el 100%

2.- Se evaluarán los cuestionarios de Gerente, Jefe de Piso y los vendedores, que se aplicaron en las unidades. Estos cuestionarios están divididos por factores del proceso administrativo y a su vez en elementos., de tal forma que se les dará un puntaje por cada una de las preguntas y se dividirá entre el número de encuestados.

3.- Evaluación del cuestionario maestro. Está dividido en factores del proceso administrativo y a su vez en elementos. Se evaluarán sumando los resultados obtenidos de los demás cuestionarios y se dividirá entre el número de preguntas que correspondan al elemento a evaluar. El resultado será vaciado en una tabla de análisis factoria y causal de los factores.

Ejemplo:

Gerente	
Conoce los objetivos -----	90
Jefe de Piso	
Conoce los objetivos -----	90
Vendedoras	
Conoce los objetivos -----	<u>70</u>
	250

Cuestionario Maestro

1.- Conoce los objetivos -----	83%
2.- Están por escrito -----	95%
3.- Quién los determina -----	100%
4.- Cada cuándo se evaluán y cómo -----	90%
5.- Qué hace para el logro de sus objetivo -	<u>70%</u>
	$\frac{438}{5} = 8.7\%$

Esto se divide entre el número de preguntas:

lo que nos dará la clave del valor que le corresponde, así como su condición.

4.- Una vez que se marca la condición, clave y valor de las Respuestas del cuestionario maestro, se vaciará en la tabla de análisis factorial que contendrá el factor y los elementos en -- que está dividido.

Posteriormente se sacará la eficiencia del factor mediante la siguiente fórmula

$$E = \frac{A + B + C + D + E + F}{n}$$

Donde:

n =	al número de elementos
A =	suma en que se controla la condición de excelente
B =	de muy bien
C =	de bien
D =	de regular
E =	de mal
F =	de muy mal
E =	la excelencia

La misma tabla contendrá el análisis causal que tiene como objetivo determinar las causas de las deficiencias de cada factor y en estas se harán las siguientes operaciones:

Se considerarán las condiciones (B) Muy Bien, (C) Bien (D) Regular, (E) Mal, (F) Muy mal y su deficiencia se busca en los demás factores estudiados, o en el mismo factor a la que correspondan esos elementos. No se toma en cuenta la condición (A) puesto que está trabajando a su máxima eficiencia.

Una vez encontradas las causas se señalará en la columna del factor donde se encontró. Posteriormente se determina el número total de causas de cada columna y se divide entre el total de cada una de las columnas, para establecer la limitación de cada factor.

FACTOR	PLANEACION						CAUSAS					
	A	B	C	D	E	F	P	O	I	D	C	
ELEMENTOS												
Objetivos		87					X			X		
Planes				70			X				X	
Políticas										X	X	
		87	75	70			2	0	0	2	2	

$$E = \frac{87 \quad 75 \quad 70}{3} = \frac{222}{3} = 74\%$$

Limitación

P = 2/6	.33
O = 0	0
I = 0	0
D = 2/6	.33
C = 2/6	.33

5. Se establecerá una tabla para sacar la eficiencia general de la empresa. Esta tabla está dividida en renglones. (factores del proceso administrativo), en columnas (condiciones).

Se vaciarán los resultados obtenidos de acuerdo a las tablas de cada uno de los factores. Se procederá a utilizar la misma - evaluación para sacar la eficiencia de la empresa en general, en cuanto a su departamento de ventas.

<u>EMPRESA X</u>						
<u>FACTORES</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>	<u>F</u>
<u>PLANEACION</u>			74			
<u>ORGANIZACION</u>						
<u>INTEGRACION</u>						
<u>DIRECCION</u>						
<u>CONTROL</u>						

6.- Se utilizará también una matriz de limitaciones y causas donde se obtendrá el porcentaje de la influencia negativa por cada factor, así como el número de factores limitados. Esta matriz está dividida en dos partes, una será el porcentaje absoluto y otra el porcentaje relativo. En el cuadro de porcentajes - absolutos, la columna E indicará el número del factor (planea -- ción (1 y 2), organización (3), integración (4), dirección, control (5) y en las columnas siguientes se anotará la limitación de los diferentes factores para el desarrollo eficiente.

En el cuadro de porcentajes relativos, la columna D indica la deficiencia ($D = 1 - E$), en la columna F el factor y en la siguiente los porcentajes relativos que resultan de multiplicar la deficiencia por el porcentaje absoluto.

PORCENTAJES ABSOLUTOS						PORCENTAJES RELATIVOS							
E	F	1	2	3	4	5	D	F	1	2	3	4	5
	1							1					
	2							2					
	3							3					
	4							4					
	5							5					

Suma de porcentajes

Porcentaje de influencia negativa

de funciones limitadas

INFORME Y RECOMENDACIONES

En esta etapa el auditor presentará la conclusión de su actividad a la dirección.

Una vez que han sido investigados los hechos, descubiertos los problemas y pensado las recomendaciones, se procede a elaborar un informe para enterar a los interesados del trabajo realizado y de sus resultados.

El informe deberá reunir entre otros, los siguientes requisitos:

- Redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones se apoyarán con argumentos razonados y convincentes.
- Escrito con limpieza y papel adecuado.
- El informe según el caso, deberá acompañarse de todos -- aquellos datos formulados como resultados de los trabajos tales como: gráficas, instructivos, formas, etc.

El contenido del informe abarcará los puntos siguientes:

- a) **Propósito:** Sirve para unir al autor del informe y al lector en un terreno común con el fin de facilitar el proceso de comunicación y al mismo tiempo hacerla tan completa como sea posible.
- b) **Periodo:** Es la especificación y aclaración del tiempo de duración de la investigación.

- c) Alcance: Es la profundidad de las investigaciones y las áreas que se han examinado y evaluado.
- d) Técnicas y herramientas utilizadas: Especificación de las técnicas de obtención de información utilizadas durante la auditoría.
- e) Personas encuestadas: abarca todas las personas encuestadas.
- f) Análisis de la administración general: En esta parte del informe se elaborará un diagnóstico de la situación actual de la empresa, comprendiendo los diversos elementos del proceso administrativo, así como también sus componentes.
- g) Recomendaciones: Se realizará una descripción de las recomendaciones para corregir las deficiencias administrativas detectadas. Se debe sugerir alguna solución tendiente a la eliminación de errores.

5.2 PLANEACION.

5.2.1. ENTREVISTA PREVIA.

Para poder desarrollar el caso práctico de auditoría Administrativa, nos entrevistamos con el Lic. Luis Santana Castillo, Director General de la empresa "X", al que se le explicó nuestra necesidad de establecer una Auditoría Administrativa en su empresa dándole los pormenores de la ventaja de aplicar ésta a las organizaciones, además de explicarle que el desarrollo de la Auditoría en la empresa era solamente con un fin académico.

El Lic. Santana se ofreció a ayudarnos poniéndonos a disposición del Director General Administrativo Lic. Arturo Treviño - Castellano, quien a su vez fue el encargado de presentarnos con los responsables del departamento de ventas.

En el departamento de ventas se expuso a los responsables - el objetivo del estudio, y se determinaron alcances, limitaciones y tiempo en que se llevaría a cabo la Auditoría Administrativa.

5.2.2. INVESTIGACION PRELIMINAR

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Pensando en la necesidad que todo ser humano debe satisfacer y de la forma más confortable para adquirirlo como es el -- alimento. Así se creó en el año de 1971 con gran iniciativa -- por parte del Presidente del Consejo de Administración Don Angel Lozada Cómez, una nueva era en el desarrollo de la industria restaurantera de México.

Así surge la actual cadena de restaurantes de la empresa -- "X" la cual se caracteriza por su prestigio, el excelente servi -- cio, limpieza y cortesía que son la base fundamental de éxito -- de la empresa. Todo logrado a través de tenaz esfuerzo con el que cuenta cada uno de los integrantes de la organización.

Otra parte importante es el origen de la razón social y el logotipo que distingue a la compañía.

A continuación se presentan las sucursales que componen la organización.

UNIDAD	FECHA DE APERTURA
LA VILLA	JULIO DE 1971
DIVISION DEL NORTE	DICIEMBRE DE 1972
EJERCITO NACIONAL	OCTUBRE DE 1973
SANTA MONICA	MARZO DE 1974
TLALPAN	ENERO DE 1975
LOMAS VERDES	FEBRERO DE 1976
CUAUHTEMOC	JULIO DE 1977

UNIDAD	FECHA DE APERTURA
MIXCOAC	OCTUBRE DE 1978
PUEBLA	DICIEMBRE DE 1979
GUADALAJARA (LAS TORRES)	FEBRERO DE 1980
SAN COSME	JULIO DE 1981
REFORMA	OCTUBRE DE 1981
GUADALAJARA (MINERVA)	AGOSTO DE 1982
IXTAPALAPA	DICIEMBRE DE 1983
ACOXPA	FEBRERO DE 1983
ECHEGARAY	SEPTIEMBRE DE 1984
ZARAGOZA	DICIEMBRE DE 1984

Para tener una idea general acerca de lo que contiene y a lo que se dedica esta empresa mencionaremos en forma breve ciertos aspectos prácticos que matizan y conforman su actividad y - organización y que se obtuvieron de la investigación preliminar.

ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA.

Comercialización de un servicio a través de alimentos preparados

MERCADO Y DISTRIBUCION.

Su mercado lo conforma el menudeo a todo tipo de consumidor particular, su forma de distribución es a través de una cadena de restaurantes distribuidas en diferentes puntos del D. F. y - dos estados de la República Mexicana (Guadalajara y Puebla).

TIPOS DE CLIENTES.

- 1.- Cuenta con clientes habituales, que son los que tienen su negocio o trabajo alrededor de las unidades de la em

presa.

- 2.-Se tienen también clientes esporádicos, que son los que asisten ocasionalmente.

ESTADISTICAS.

Esta empresa cuenta con cifras por medio de las cuales se conoce la ubicación en el mercado en cuanto a introducción y contribución a cubrir la demanda, Se llevan también indicado - res internos y comparativos en valores anuales y mensuales como medio de control y pronóstico.

Algunos de esto son:

- Ventas históricas
- Pronósticos de ventas
- Comparativos.

Nota: Por políticas de la empresa no se nos permitió publicar estas estadísticas.

TIPOS DE CLIENTES.

1. Básicamente la clientela que asiste a la cadena de restaurantes pertenecen a una clase social media y alta, debido a que los precios de los platillos no está al alcance de la clase baja
2. Un tipo de clientela que asiste a los restaurantes, -- son los que tienen su negocio o trabajo alrededor de -- las unidades y asisten habitualmente a estas.
3. Otro tipo de clientela es la que asiste eventualmente, debido a ocasiones especiales como son: cumpleaños, -- aniversarios, etc.

4. Clientes cafeteros, son los que asisten en sus ratos de ocio únicamente para consumir café y que en un momento dado quita el lugar a otros clientes que realmente van a consumir los platillos.

RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos con que cuenta la empresa son en total 785. Este total lo integran en su mayoría el personal de ventas en las unidades (restaurantes), en menor número, personal de oficinas y por último el directivo.

RECURSOS MATERIALES.

Estos están determinados por el tipo de actividad como es la preparación de platillos, entre ellos tienen estufas, refrigeradores, lavaplatos, implementos de cocina tales como cacerolas, sartenes, ollas cubiertos, platos, vasos, etc.

Los otros recursos materiales de la empresa son el equipo de oficina (máquinas de escribir, escritorios, pizarrones, etc.)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura orgánica de la empresa está dada por el siguiente organigrama:

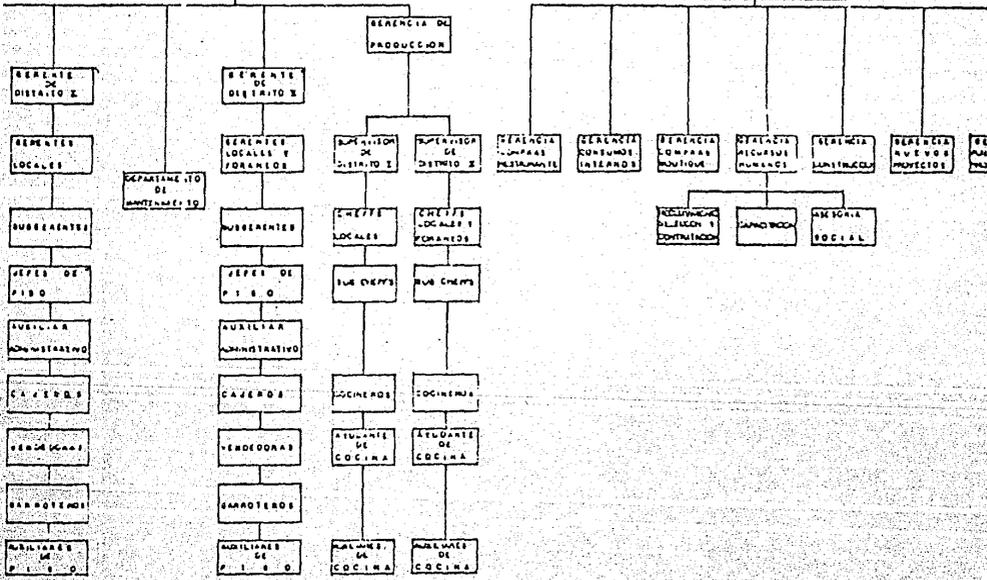
La ubicación del departamento de ventas, dentro del organigrama, se encuentra localizado a partir del Gerente de Distrito I hacia abajo.

A S T O K S . A .
 A M A G E N E R A L

DIRECCION GENERAL

DIRECCION DE OPERACIONES

DIRECCION DE COMPRAS Y DESARROLLO



DEPTO. DE VENTAS

 GERENTE DE DIS-
TRITO I

 GERENTE DE DIS-
TRITO II

 GERENTES LOCALES

 GERENTES LOCALES
Y
FORANEOS

 SUBGERENTES

 SUBGERENTES

 JEFES DE PISO

 JEFES DE PISO

 AUXILIAR
ADMINISTRATIVO

 AUXILIAR
ADMINISTRATIVO

 CAJEROS

 CAJEROS

 VENDEDORES

 VENDEDORES

 GARROTEROS

 GARROTEROS

 AUXILIARES DE
PISO

 AUXILIARES DE
PISO

5.2.3 DEFINICION DEL AREA A ESTUDIAR.

Una vez establecida la investigación preliminar y por la entrevista sostenida con el Director General de la empresa, se logró definir que el estudio de la Auditoría Administrativa se orientará básicamente a evaluar la administración del Departamento de Ventas, para lograr la eficiencia y desarrollo del mismo, comparando las funciones y actividades administrativas con un patrón ideal establecido que muestre de manera clara las deficiencias y sus causas, haciendo recomendaciones que servirán de orientación y guía para la toma de decisiones.

Por lo tanto el alcance de la Auditoría Administrativa estará dada por los detalles a estudiar y que son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control del Departamento de Ventas. Cada uno de estos marcará la profundidad de las preguntas de los elementos que componen cada factor o detalle a estudiar.

5.2.4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1. El objetivo del estudio será investigar, revisar y evaluar el proceso administrativo en el Departamento de Ventas de la empresa.

2. Descubrir irregularidades referentes a su planeación, organización, integración, dirección y control, así como el aprovechamiento de sus recursos humanos y materiales que impida el cumplimiento de los objetivos que la empresa ha establecido.

3. Determinar cuales son las causas de las deficiencias o irregularidades y proponer y recomendar soluciones factibles que puedan mejorar el funcionamiento del departamento.

5.2.5. ESTABLECIMIENTO DE DETALLES DE ESTUDIO.

Se fundamentan del proceso administrativo, los cuales son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Mismos que a su vez se encuentran clasificados en elementos y son:

FACTOR I PLANEACION

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

FACTOR II ORGANIZACION

- 2.1. Estructura orgánica
- 2.2. Funciones
- 2.3. Sistemas y procedimientos.

FACTOR III INTEGRACION

- 3.1. Reclutamiento
- 3.2. Selección
- 3.3. Contratación
- 3.4. Inducción
- 3.5. Capacitación y entrenamiento.

FACTOR IV DIRECCION

- 4.1. Comunicación
- 4.2. Motivación
- 4.3. Supervisión

FACTOR V CONTROL.

- 5.1. Medición de resultados de recursos materiales
- 5.2. Medición de resultados de recursos humanos

Estos detalles de estudio ya fueron analizados en el capítulo cuatro y serán nuestro patrón ideal para dar recomendaciones posibles a deficiencias encontradas en el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

5.2.6. HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACION.

Para recopilar la información se utilizará principalmente cuestionarios. Serán específicos para cada uno de los puestos - que existen dentro del restaurante y que a nuestro juicio son los que integran la función de venta. Existirán por lo tanto tres tipos de cuestionarios que abarcarán todos los detalles = de estudio. Estos son:

- Cuestionario para Gerente o Subgerente
- Cuestionario para Jefe de Piso
- Cuestionario para Vendedores.

Se utilizará un cuestionario maestro, que será la base - para la evaluación de la empresa. Estará dividido en factores y elementos a estudiar.

También se contará con una investigación documental en -- donde se examinará:

- Manual de procedimientos
- Organigrama Estructural
- Manual de Bienvenida
- Reglamento interior de trabajo
- Estadísticas de ventas.

A continuación se anexan el cuestionario maestro y los ques tionarios que se aplicarán a cada uno de los restaurantes.

5.3. EXAMEN

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Detalle: Planeación

1. Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento?

2. Estan fijados claramente los objetivos si no
por que _____

3. Quien se encarga de determinarlos _____
Cada cuando _____ y Como? _____

4. Cuales son los principales problemas que tiene dentro de su área?

5. Cuando se efectuan las juntas para informar sobre el logro de los
objetivos? _____

6. Cuenta con planes para el desarrollo de sus actividades en el de-
partamento? si no Cuales? _____

7. Quien elabora los planes y que periodo comprenden?

8. Quien los evalua? _____

9. Cada cuando se evaluan? _____

10. Como se evaluan? _____

11. Que problemas ha tenido para lograr los planes?

12. Cuales son las politicas generales dentro de su departamento?

13. Le son comunicadas a usted por escrito? _____

14. Como verifican el cumplimiento de estas politicas?

15. Las conoce el personal del departamento?

16. Que hacen para manetner actualizadas las politicas del departamento?

Detalle: Organización

1. Como estan estructurados los niveles jerárquicos?

2. Como se determina la autoridad y responsabilidad dentro de su departamento? _____
3. Como se lleva a cabo la autoridad y responsabilidad dentro de su departamento? _____
4. Cuales son las funciones dentro de su departamento? _____

5. Quien las determina? _____
6. Que se toma en cuenta para determinar las funciones?

7. Que hace cuando existe la duplicidad de funciones?

8. Considera usted necesario un manual de organización? si no Porque?

9. Que considera usted que debe contener el manual?

10. Cuales considera usted que sean las posibles falla del manual de procedimientos? _____
11. Que mejoras propondría para el mejoramiento de este?

12. Se reviza el manual de procedimientos? _____
cada cuando? _____ quien lo reviza y elabora? _____

Detalle: Integración

1. Que medios utiliza para reclutar al personal?

2. Considera que son efectivos? _____
3. Que propondría usted para mejorar su reclutamiento?

4. Cada cuando se recluta personal? _____
5. Utiliza un programa de selección específica? _____
6. Quien realiza la selección? _____
7. Superviza usted la selección? si no Porqué?

8. Que requisitos generales debe tomar el seleccionado para ser contratado?

9. Por cuanto tiempo es la contratación? _____
10. Que aspectos legales se ven en la contratación?

11. Cuenta con sindicatos? _____ y que función desempeña?

12. Cuenta con un manual de bienvenida? _____
13. Se presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y jefes?

14. Se hace un recorrido inicial por las instalaciones? _____
15. Existen programas de entrenamiento? Cuales? _____
16. Quien los realiza? _____
17. Como se evalúan? _____
18. Mencione el nombre de los tres últimos cursos que se hayan impartido?

19. Existen programas de capacitación? _____
20. Quien los elabora? _____
21. Cada cuando se aplican? _____
22. Existen incentivos para el personal? Cuales? _____
23. Que requisitos se necesitan para obtener estos incentivos?

24. En que periodo de tiempo se efectúan? _____

Detalle Dirección

1. Que medios de comunicación utiliza para hacer llegar ordenes e instrucciones hacia su personal? _____
2. Que problemas ha tenido para comunicarse con sus subordinados?

3. Como trata usted al personal que labora en su departamento?

4. Que propondría para mejorar la comunicación? _____
5. Como hace usted para ganarse el respeto de los demas?

6. Como hace para hacerse obedecer? _____
7. Se invita al personal a que participe al logro de los objetivos?

En que forma? _____
8. Como motiva usted al personal? _____
9. Como se efectua la supervisión dentro de su departamento?

10. Que problemas ha tenido en la supervisión?

11. Quepropondría usted para mejorar la supervisión?

12. Quien la efectua? _____
13. Como evalua la supervisión? _____

Detalle: Control

1. Como se controlan las ventas? _____
2. Los resultados obtenidos son de acuerdo a lo presupuestado? _____
3. Que medidas toman cuando no se llega a la venta estimada? _____
4. Como se lleva a cabo el control de gastos? _____
5. Cuando aumentan los gastos que medidas se toman? _____
6. Efectuan pronósticos de venta? _____
Como? _____
7. Quien los elabora? _____
8. En que forma evaluan las fallas para llegar a la utilidad? _____
9. Como evalua la capacidad del personal? _____
10. Quien la lleva a cabo? _____
11. Cada cuando se efectua? _____
12. Como controlan los inventarios? _____
13. Quien los controla? Cada cuando? _____
14. Que propondria para un mejor control? _____

CUESTIONARIO A NIVEL OPERATIVO

NOMBRE Y PUESTO _____

1. Como usted los objetivos de la empresa? si no _____
2. Como conoció usted esos objetivos? _____
3. Cree usted que las funciones que realiza se orienten hacia el objetivo a cumplir? _____ si no Porque? _____
4. Para realizar su trabajo cuenta con algun proceso a seguir? si no Porque? _____
5. Le informan oportunamente de cambios, planes y objetivos? si no Porque medios? _____
6. Conoce usted las políticas del departamento? si no como las conocio? y mencione por lo menos dos? _____
7. En que nivel se encuentra su puesto en el organigrama? _____
- 8 El nivel que ocupa corresponde a las habilidades desarrolladas? si no Porque? _____
9. Mencione cinco funciones que se realizan en su puesto? _____
10. Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir las necesidades del Restaurante? si no Porque? _____
11. Considera que existen funciones que originen una duplicación de labores? si o no Cuales? _____
12. Obedece y reporta a un solo jefe? _____
13. Quanto tiempo tardó su contratación desde el momento en que se presento a la empresa? _____
14. Al ser contratado se le hizo un recorrido al lugar en que iba a laborar se le presento con sus compañeros de trabajo? _____
15. Se le otorgo entrenamiento al ingresar a trabajar? si no Porque? _____
16. Que cursos de capacitación ha recibido? _____
17. Cada cuando se realiza una evaluación de su sueldo? _____
18. Quien realiza esta evaluación? _____
19. Como se compensa el esfuerzo personal en el empleo y en que forma? _____
20. Considera que las relaciones de trabajo son adecuadas? si no porque? _____
21. Indique que limitaciones tiene para desarrollar su trabajo? _____

5.3.2. INVESTIGACION DOCUMENTAL

REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO

Existe un reglamento interior de trabajo de la empresa, pero éste está orientado básicamente al personal que labora en los restaurantes.

Este reglamento contiene horario del turno de trabajo y es de --- 7:00 a.m. a 15:30 p.m. y de 15:30 p.m. a 24:00 p.m.

Tiempo destinado para las comidas y que es en las mañanas de ---- 12:00 a.m. hasta 13:00 p.m., en la noche de 20:00 p.m. a 21:00 -- p.m. cada vendedora, garrotero, jefe de piso y gerente utilizará media hora en el tiempo destinado para comer.

Días y horas fijados para hacer la limpieza del establecimiento - y utensilios de trabajo los cuales se hará diariamente asignando actividades a cada uno del personal, los encargados son las vende- doras, garroteros y mozos de piso.

Días y lugares de pago, el cual es cada quincena en la Oficina -- del gerente.

Existe un capítulo que es exclusivamente para prevenir riesgos de trabajo e instrucciones para prestar primeros auxilios.

Existe también un capítulo sobre la prohibición del personal y a las sanciones que se le acreditarán al incidir en estas prohibi- ciones.

El reglamento contiene también disposiciones disciplinarias y pro- cedimientos para su aplicación, la suspensión en el trabajo, per- misos de trabajo y un plan de previsión social.

MANUAL DE BIENVENIDA.

Existe un manual de bienvenida, el cual trata de inducir e integrar a la persona a la empresa y darle confianza. Este manual fue puesto en circulación en el año de 1980.

El contenido del manual es el siguiente:

- Mensaje del Presidente de la Empresa.
- Introducción dando la bienvenida a la Empresa.
- Historia de la Empresa y su evolución.
- Estructura organizacional.
- Norma de Trabajo.
- Prestaciones.
- Plan de Previsión.

HOJAS DE CONTROL DE GASTOS.

Es una forma que contiene en los renglones el nombre de cada uno de los restaurantes que conforman la cadena. Una columna para indicar el porcentaje de presupuestos asignado a cada unidad para que efectuen sus compras de materias primas, otra columna para el presupuesto de gastos de mantenimiento de cada unidad otras dos columnas más para acentar en ellas realmente gastado - en materias primas y gastos de mantenimiento, si existiera alguna desviación se analiza y ataca para que no suceda lo mismo en el próximo mes.

ESTADÍSTICAS DE VENTAS.

Es un formato que tiene a su cargo la Dirección, en donde se establece un presupuesto de gastos y pronósticos de ventas todo esto en forma anual, que después es establecido en forma mensual para cada uno de los reaturantes. Estas estadísticas están apoyadas en gráficas que muestran el desarrollo de las ventas de la empresa y los gastos realizados en la venta.

Jefe de Piso

Responsabilidades

Es el lazo de unión entre el personal, público y empresa su objetivo básico es comprender y atender al público a través del personal a su cargo proporcionando siempre lo mejor, logrando la mejor imagen resolviendo todos los problemas de servicio, y mantener la disciplina en relación al personal su pervizando que se acaten las políticas y el reglamento.

Por lo que corresponde a la unidad, es responsabilidad del control cuidar la limpieza y seguridad de la misma. Esta a cargo del control de ingresos y egresos así como de las ventas de la boutique.

Funciones que debe conocer

- Organigrama de TOKS, dirección, supervisión y staff, área de operaciones producción administración ,etc.
- Organigrama de la unidad
- Descripción general de Gigante
- Las diferentes secciones de la unidad
- Manuales
- Cheques de venta
- Anotara en caso de pedidos
- En la parte superior cocktails y sopas
- en la parte media platillo
- En la parte baja postres y beidas.

No podrá trabajar cheques de otra vendedora, y cualquier tachon se autoriza por el jefe de turno, todo pedido de cocina fría o caliente o fuente de sodas deberá ser checado.

Las cancelaciones las firmará el encargado de piso y deben de llevar dos firmas , la del jefe de piso y la del cheff.

Reportará cheque faltante o extraviado tan pronto lo detecte y al finalizar su turno , deberá revizar los folios, preciso y sumas verificando que todo este en orden.

- Surtido de estaciones, tener todas las existencias y calentador para para café, jarras, ceniceros y sobres de reserva.
- Acomodo de la loza en muertos, en la estación de berá existir un muerto para vasos, uno para loza en general, un muerto con agua caliente en los cuales se recoja la loza sucia según corresponda.
- Acomodo de accesorios para servicio y rellenado de salsas
- Limpieza de áreas de servicio
- Venta de cervezas
- Conocimiento del producto para las ventas
 - Desayunos las 24 hrs. del día
 - especial por la mañana de 7 a 12 hrs.
 - platos del menú
 - platos del medio día 12:30 hrs.
 - especial por la noche 7 p.m. a 7a.m.

Órdenes aparte; Box Lunch

- Conocimiento de guarniciones
- salsas y aderezos
- sistemas de comida al medio día
- servicio Tbs.
- recibir al cliente
- tome las ordenes con el cheque
- siempre debe recomendar platos para aumentar el consumo
- pregunte el término de las carnes
- venda el postre desde que toma la orden
- ponga a trabajar las ordenes
- complete el servicio básico
- use charola para el servicio
- anticipe salsas o aderezos
- sirva las bebidas
- lleve los pedidos
- avise si el plato está caliente
- cuando sirva el plato que no lo asiente ni azote

Detalles del Servicio

- Ayudar a la compañera cuando el cliente la llame si esta ocupada
- Reportar quejas con el jefe de turno
- Si el cliente viene en estado inconveniente solicitar autorización del jefe de turno.
- Hacer labor de venta
- Sistema de manteletas
- Sistema de café
- Montaje de mesas
- Shoper's

Vendedora de piso

Responsabilidad

Tiene la responsabilidad de servir con amabilidad, cortesía, rapidés sugerir alimentos estar al pendiente de los requerimientos de un — cliente desde que llega al restaurante hasta que se retira conforme a los sistemas y standares de servicio Toks, surtir y limpiar su — área de trabajo así como otras labores que le asigne su jefe inmediato.

Presentación

cabello corto, o recogido o peluca corta bien peinada, si usa tintes usar colores discretos y sin extravagancia, no usar ligas o adornos ropa interior color claro o blanco, pantimedía color café en tonos claros.

- Uso de desodorante
- Uñas cortadas aseadas y manicuradas con esmalte discreto
- Aretes pequeños sin pulseras ni anillos
- sin cadenas, medallas o similares
- reloj pequeño
- Uniforme limpio y planchado
- Mandil con botones bien puestos
- trapo para platos calientes (blanco de 30 x 40 cm)
- cofia extendida y no en la nuca
- Gafete en el lado izquierdo

Antes de Entrar a trabajar

- Checar tarjeta
- Reportarse con el encargado de piso
- Reciba cheques de venta
- Reciba su área de trabajo

Salida de turno

- Entregar estación limpia y surtida de aderezos
- Reviza folee los cheques
- Entregue al jefe de turno los cheques reportando si falta alguno

- Solicite permiso de salida
- Cheque tarjeta
- Pase a vestidores a cambiarse de ropa

Funciones básicas que debe conocer

- Sistema de cheques para la venta
- Cuando se requiera recibirá un block de cheques y firmará lo recibido
- Revizará los folios y anotara su clave o estafeta
- Pasará con el jefe de turno para que lo firme
- Cuando tome una órden deberá anotar número de mesas y personas
- Escribirá siempre con tinta y nunca con lápiz
- Escribirá con abreviaturas
- pondrá los precios
- Efectuará cheque por persona

Garrotero

Responsabilidad

- Recooger y limpiar las mesas de servicio
- Descargar la loza, lavar los muertos para loza
- Tener surtidas y resurtidas las estaciones de servicio
- Lavar charolas y tijeras
- Mantener limpias y lavadas las mesas y bases de las mismas
- Trabajar fuente de sodas cuando se requiera
- En ausencia de vendedoras atender al cliente
- Así como otras labores que le asigne su jefe inmediato

Uniforme obligatorio

- Gafete del lado izquierdo
- Camisa blanca con manga corta
- Moño guinda discreto
- Pantalón café oscuro y bien planchado
- Zapatos café tipo choclo
- Toalla blanca para limpiar mesas
- Toalla naranja o roja para sacudir asientos

Antes de empezar a Trabajar

- Checar tarjeta
- Reprotarse con el encargado de turno
- Reciba su área de trabajo

Salida de turno

- Entregue su área de trabajo limpia, surtida y ordenada al compañero que le reciba o al encargado de turno
- Pida autorización de salida
- Cheque tarjeta
- Pase a los vestidores a cambiarse de ropa
- Abandone la unidad

Algunas funciones básicas que debe conocer

- Tener surtidas las estaciones de servicio
- Surtir hielo
- cremeros
- mantequilla, memeladas
- Vasos para agua, tazas o platos
- Surtir y limpiar refrigeradores de piso
- Surtir cervezas, jugos, leche, etc.

Puesto: Auxiliar Administrativo

Responsabilidad

- Es la persona que tiene la responsabilidad de efectuar y mantener al día las funciones de recibo de mercancía con centración de depósitos y demás funciones administrativas del restaurante.

Presentación

- Hombres
- Pelo corto y patillas al ras del lóbulo de la oreja
- Uso de desodorante y loción discreta
- Uñas limadas y cortadas
- Traje de vestir o combinación discreta
- Camisa lisa o de color claro
- Corbata discreta en combinación
- Gafeta al lado superior izquierdo
- Zapatos boleados
- Prohibido el uso de medallas y pulseras
- Mujeres:
- pelo corto o recogido
- Maquillaje y loción discreta
- Uso de desodorante
- Uñas limpias, cortadas y arregladas
- Falda o vestido
- Medias color juvenil
- Zapatos de medio tacón
- Gafete del lado izquierdo

Relaciones de Trabajo

- No podrá comer en la oficina
- No podrá gritar o utilizar apodosos, al dirigirse a proveedores, clientes, jefes o compañeros de trabajo.
- No distraerá a sus compañeros
- Cuando se le haga tarde o falte a su trabajo, deberá reportarse telefónicamente con su jefe de turno

Medidas preventivas

- Deberá desempeñar todas las funciones exclusivamente en la oficina y/o area destinada para el recibo de mercancía, por lo tanto:
- No deberá abandonar su area de trabajo
- Mantendrá la puerta de su oficina cerrada con llave cuando maneje dinero.
- Guardará la llave del foliador cuando no esté usándolo.
- Conocerá la localización de los teléfonos de los supervisores.
- Deberá conocer las llaves y localización de las unidades de emergencia.
- Tendrá a la vista el tablero con los teléfonos de emergencia.
- Deberá conocer la ubicación del equipo contra incendios
- Conocerá las políticas en caso de emergencia.

Funciones

- Recibo de mercancía para la venta y consumos internos.
- Mantener actualizada la carpeta de hojas debases, tanto de mercancía para la venta como para el consumo interno.

- _ Elaboración de la concentración de depósitos.
- Elaboración de la reposición del fondo fijo.
- Control administrativo de las compras, ventas, gastos e ingresos (libro compra-ventas)
- Recibo, ensobretado y pago de nóminas
- Reporte telefónico diario de ventas a la dirección.
- Control de tarjetas de tiempo
- Archivo, control y envío de papelería.
- Control de tarjetas de slaud

Inicio de turno

- Se reportará con el jefe de turno
- Checará su tarjeta de tiempo
- Iniciará su trabajo.

Salida de turno

Guardará y acomodará todos los elementos utilizados durante su trabajo

- Se reportará con el jefe de turno
- Checará su tarjeta de tiempo
- Abandonará la unidad.

Diariamente

- Efectuar concentración de depósitos
- Elaboración de fichas de depósito bancario
- Elaboración de fichas de depósito a servicio panamericano
- Reportar telefónicamente a la dirección el total de venta del día anterior
- Recibo de mercancía
- Elaboración de reportes de notas de entrega
- Revisión de correspondencia recibida de oficinas generales

- Revisión y control de comprobantes para la reposición del fondo fijo
- Actualización del libro compra-venta
- Envío de correspondencia a oficinas generales
- Archivo y control de documentos.

Lunes, miércoles y viernes

- Elaboración del retiro de ventas

Quincenalmente

- Recibo y ensobretado de nóminas
- Revisar y proporcionar a los empleados sus tarjetas de tiempo correspondiente
- Tres días después, depósito de sueldos no cobrados.
- Obtención del subtotal en el libro compra-venta
- Revisión de las tarjetas de salud

Mensualmente

- Elaboración cédula de corte de folios
- Elaboración de actas de la comisión mixta de seguridad e higiene

Cuando se requiera

- Elaboración de formas para el departamento de personal
- Elaboración de ntoas de cargo a empleados
- Actualización de carpeta de hojas de bases

Objetivos

Cada unidad tiene sus objetivos previamente acordados entre los que figuran:

- Ventas
- Servicio
- Shopperé
- Costos
- Gastos
- Desarrollo de personal
- Limpiezz

Cajera

Responsabilidades

- Tiene la responsabilidad de cobrar correctamente, con amabilidad y cortesía, el consumo de los clientes descrito en las comandas; así como de la venta de tabaquería y dulces
- Presentación
- Damas
- Cabello corto o recogido, sin tintes
- Aseo diario impecable
- Vestido o falda
- Maquillaje y loción discretos
- Uso de desodorante
- Uñas cortadas, aseadas y manicuradas con esmalte discreto
- Aretes pequeños (de perlititas)
- Pantimedia color café (de tonos claros, tener un par de repuesto en el locker)
- Zapatos de color oscuro y bien lustrados

Caballeros

- Traje de vestir o combinación discreta
- Camisa blanca o de colores claros
- Corbata que combine con el traje
- Zapatos en buen estado y lustrados
- Cabello corto y arreglado
- Aseo diario impecable
- Uso de desodorantes y loción discreta
- Uñas limpias y cortadas
- Gafete de lado izquierdo

Inicio de turno

- El cajero llegará a la unidad diez minutos antes de la hora de entrada
- Se dirigirá a los vestidores, donde se alistará para bajar
- Checará su tarjeta (estar listo para trabajar)
- Se reportará con el jefe de piso
- Recibirá su área de trabajo y revisará que este en orden y con todos los elementos necesarios para desempeñar su trabajo (oja de entrada, rollo de auditoría de la máquina, protectores de cheque y pagarés, listados vigentes de tarjetas canceladas, papelería destinada para pagarés, blocks de notas de consumo, libreta de vales de tabaquería)
- Si faltara algo de lo anterior le informará al jefe de turno para que este lo surta o reponga

Salida de turno

- Entregará su área de trabajo limpia y ordenada al compañero que la reciba
- Pedirá autorización de salida al jefe de turno
- Checará su tarjeta
- Abandonará la unidad

Generales

- Debe conocer, los manuales de generalidades, auxiliar de piso, garrotero y vendedora
- al efectuar el cobro deberá :
 - a) Saludar
 - b) Dar el cambio en la mano
 - c) Dar las gracias
- Deberá conocer y dominar el instructivo de cajera

Funciones

- Saludar y sonreír al cliente
- Al recibir la comanda observar que el número de personas anotado en la lista corresponda al número de comandas que se cobran o que se van a cobrar, en caso de no ser así, llamará al jefe de turno para que aclare dicha situación.

- Registrara y efectuará el cobro según de la forma que se este pa
gando; efectivoheque, pagares o volantes
- Dara el cambio en la mano al cliente
- Agradecerá la visita
- Vendera dulces en tabaqueria

5.3.3. OBSERVAICON DIRECTA.

Con ésta técnica, se observó como se desarrollan materialmente las operaciones de ventas, con el objeto de hacer las apreciaciones pertinentes, de igual forma, esta información servirá para verificar los datos obtenidos en las demás técnicas utilizadas.

La observación se efectuó en los restaurantes, donde se realiza la función de ventas. Se tomaron en cuenta dos aspectos; la observación de instalaciones y observación de la función operativa de ventas.

INSTALACIONES.

- Todas las unidades que visitamos, cuentan con una arquitectura y decoración totalmente distinta.

- Cuentan con un sillón en la entrada del restaurante, para que los clientes puedan esperar en caso de que la unidad este a su máxima capacidad de servicio.

- Todas las mesas y sillas con que cuentan los restaurantes, se encuentran en magnifico estado y perfectamente limpios.

- Se cuenta con una barra donde el cliente consume unicamente bebidas (no alcoholicas).

- En la entrada del restaurante exhiben en forma física las especialidades del día.

- Todas las mesas de servicio tienen siempre llenos sus saleros y azucareros durante todo el día, además se exhiben en éstas en un acrilico la fotografia del postre del mes.

- Tienen una estación por cada siete mesas; esta estación es donde se encuentra la cafetera, con tazas, cucharas, sobres de -- azúcar y crema que se ofrece a los clientes.

- La localización de la oficina del gerente auxiliar administrativo, esta a un lado de la cocina.

- Cuenta con un espacio para extinguidores en caso de incendio así como también salidas de emergencia.

- La caja registradora se encuentra a la entrada del restaurante, sobre un mostrador el cual tiene para su venta, cigarros, golocinas y revistas.

FUNCION OPERATIVA DE VENTAS.

Se observó que algunas vendedoras no saludan con un gesto amable al tomarle la orden del cliente, ni tampoco dan la sugerencia de platillos. Tienen poca responsabilidad sobre los cheques de venta que les son entregados. No hay compañerismo entre las propias vendedoras, en algunas ocasiones se refieren a sus compañeras con apodos y groserias. En ocasiones existen conflictos con los cocineros, ya que estos les cambian la orden o no se las surten rápido.

- Todos los jefes de piso recibían cortesmente en la entrada del restaurante a los clientes, señalándoles la mesa que estuviera dispuesta. Cuando el restaurante se encontraba en su máxima capacidad de servicio, éste auxiliaba a las vendedoras al tomarle la orden al cliente, e incluso recogía los muertos (Platos sucios) de las mesas. Al finalizar el turno de la cajera hacia el corte de caja.

- La mayoría de los gerentes se encuentran en la unidad, verificando las funciones de sus subordinados, tienen un trato amable con el cliente. Se ponen de acuerdo con el cheff para la preparación de los platillos. Checan junto con el auxiliar administrativo y el cheff la entrada de la materia prima para la elaboración del platillo.

5.4. EVALUACION.

El sistema de evaluación que utilizamos es como el que se menciona en el punto 5.1., y contiene los siguientes pasos:

1.- Marcar el parámetro de medición.

<u>VALOR</u>	<u>CONDICION</u>	<u>CLAVE</u>
<u>91-100</u>	<u>Excelente</u>	<u>A</u>
<u>81-90</u>	<u>Muy bien</u>	<u>B</u>
<u>71-80</u>	<u>Bien</u>	<u>C</u>
<u>61-70</u>	<u>Regular</u>	<u>D</u>
<u>51-60</u>	<u>Mal</u>	<u>E</u>
<u>1-50</u>	<u>Muy mal</u>	<u>F</u>

2.- Evaluación de cuestionarios de Gerente, Jefe de piso y vendedoras, que se aplicaron en las unidades.

3.- Pases al cuestionario maestro y evaluación de mismo.

FACTOR PLANEACION

ELEMENTO: OBJETIVOS

	Prom. Gtos. %	Prom. J.Piso %	Prom. Vend. %	Prom. Total %
1.- Mencione los objetivos generales de su Departamento	90	86.87	73.54	<u>83.47</u>
2.- Quién se encarga de determinar estos objetivos	100	100	100	<u>100</u>
3.- Están fijados claramente los objetivos	100	100	100	<u>100</u>
4.- Cada cuando se evalúan y cómo	90	90	90	<u>90</u>
5.- Cuando se efectúan juntas para informar sobre el logro de los objetivos	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>90</u>	<u>96.66</u>
Total del elemento				$\frac{470.13}{5} = 94.02$ <u>=====</u>

ELEMENTO: PLANES

1.- Cuenta con planes para desarrollar sus actividades	93.5	100	100	97.83
2.- Quién los elabora y qué periodo comprenden	97.5	100	---	98.75
3.- Cada cuando se evalúan y cómo	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>---</u>	<u>100</u>
Total del elemento				$\frac{296.85}{3} = 98.86$ <u>=====</u>

	Prom. Gtes. %	Prom. J.Piso %	Prom. Vend. %	Prom Total %
FACTOR PLANEACION				
ELEMENTO: POLITICAS				
1.- Cuáles son las políticas - dentro de su departamento	91.33	74.37	70.36	78.68
2.- Están por escrito	98.10	90	90	92.70
3.- Cómo verifican el cumpli - miento de éstas	60	60	----	60
4.- Las conoce el personal	92.33	70	----	81.16
5.- Qué hacen para mantenerlas actualizadas	50	50	----	50
Total del elemento				<u>362.54</u> = <u>72.50</u> 5 =====

FACTOR: ORGANIZACION**ELEMENTO: ESTRUCTURA**

1.-Cuál es la estructura de la unidad	100	----	----	100
2.- Funcionan los niveles de au- toridad-responsabilidad	92.50	95	91.81	93.10
				<u>193.10</u> = <u>96.55</u> 2 =====

ELEMENTO: FUNCIONES

1.- Cuáles son las funciones por Departamento y puesto	95.62	98.75	100	98.22
2.- Quién las determina	100	90	---	95.00
Total del elemento				<u>193.12</u> = <u>96.56</u> 2 =====

	Prom. Gtes. %	Prom. J.Piso %	Prom. Vend. %	Prom. Total %
FACTOR: ORGANIZACION				
ELEMENTO: SISTEMAS Y PROC.				
1. Considera necesario un manual de organización	80	--	--	80
2. Posibles fallas del manual de procedimientos	100	--	--	95
3. Se actualiza el manual de procedimientos	93	90	--	91.50
4. Quién lo elabora y revisa	90	90		90
Total del elemento				<u>358.50</u> = 89.12 4 =====

FACTOR: INTEGRACION				
ELEMENTO: RECLUTAMIENTO				
1. Qué medios utiliza para reclutar	99		--	99
2. Son efectivos	96.66	95	76.30	90.32
3. Cada cuando se recluta personal	100	--	--	100
Total del elemento				<u>289.32</u> = 96.44 3 =====

ELEMENTO: SELECCION				
1. Utilizan un programa de selección	100	--	--	100
2. Quién realiza la selección	100	--	--	100
3.- Supervisa usted la selección final	100	--	--	100
4. Qué requisitos generales debe tener el seleccionado	100	--	--	100
Total del elemento				<u>400</u> = 100 4 =====

Prom. Gtes. %	Prom. J.Piso %	Prom. Vend. %	Prom. Total %
---------------------	----------------------	---------------------	---------------------

FACTOR INTEGRACION

ELEMENTO: CONTRATACION

1. Por cuanto tiempo es la contratación	90	--	--	90
2. Aspectos legales en la misma	100	--	--	100
3. Cuenta con sindicato	80	--	--	80
Total del elemento				$\frac{270}{3} = 90$

ELEMENTO: INDUCCION

1. Cuenta con un manual de bienvenida	100	80	58.09	79.36
2. Se presenta al trabajador con sus compañeros	100	100	100	100
3. Se hace un recorrido inicial por las instalaciones	100	100	100	100
Total del elemento				$\frac{279.36}{3} = 93.12$ =====

ELEMENTO ENTRANAMIENTO Y CAPACITACION

1. Existen programas de entrenamiento	100	83.75	82.60	88.78
2. Quién los realiza	100	--	--	100
3. Cómo se evalúan	100	--	--	100
4. Existen programas de capac.	100	70.62	73.75	81.45
5. Quién los elabora	100	--	--	100
6. Cada cuando se aplican	80	--	--	80
Total de elementos				$\frac{550.23}{6} = 91.70$ =====

FACTOR: DIRECCION

ELEMENTO: COMUNICACION

1. Qué medios de comunicación
utiliza

Prom. Gtes. %	Prom. J. Piso %	Prom. Vend. %	Prom. Total %
100	100	--	100

2. Cómo resuelve los conflic-
tos

84.37	--	--	84.37
-------	----	----	-------

3. Qué reacción tiene cuando
piden aumento de sueldo

90	--	--	90
----	----	----	----

4. Acepta sugerencias de los
empleados

86.83	--	--	86.83
-------	----	----	-------

5. Acepta convivir con sus
empleados

70	--	--	70
----	----	----	----

Total del elemento

<u>431.20</u>	=	<u>86.24</u>
5		=====

ELEMENTO MOTIVACION

1 Se evita al personal a que
participe

90	--	--	90
----	----	----	----

2. Cómo motiva a su personal

<u>82.29</u>			<u>82.29</u>
--------------	--	--	--------------

Total del elemento

<u>172.29</u>	=	<u>86.14</u>
2		=====

ELEMENTO: SUPERVISION

1. Cómo se efectúa la superv.

89	100	--	94.50
----	-----	----	-------

2. Quién la efectúa

80	100	--	90
----	-----	----	----

3. Cómo se evalúa

<u>100</u>	<u>100</u>	--	<u>100</u>
------------	------------	----	------------

Total del elemento

<u>284.50</u>	=	<u>94.83</u>
3		=====

	Prom Gtes. %	Prom J.Piso %	Prom Vend. %	Prom. Total %
FACTOR CONTROL				
ELEMENTO MEDICION DE REC. MAT.				
1. Efectúan pronósticos de vta.	100	--	--	100
2. Cómo se controlan las vtas.	97	100	--	98.50
3. Qué medidas toma para llegar a la venta estimada	92.66	--	--	92.66
4. Cómo lleva el control de gastos	98.50	--	--	98.50
5. Cómo controlan los inventarios	94.83	--	--	94.83
Total del elemento				<u>484.49</u> = 96.89 5 =====

ELEMENTO: MEDICION DE REC. HUMANOS

1. Cómo evalúa la capacidad del personal	89	--	--	89
2. Quién lo lleva a cabo	90.50	100	--	95.25
3. Cada cuando se evalúa	100	100	--	100
Total del elemento				<u>284.25</u> = 94.75 3

4. Una vez que se marca la condición, clave y valor de las respuestas del cuestionario maestro, se vaciará en la tabla de Análisis Factorial que contendrá el factor y los elementos en que está dividido.

Posteriormente se sacará la eficiencia del factor mediante la fórmula:

$$E = \frac{A + B + C + D + E + F}{n}$$

La misma tabla contendrá el Análisis Causal, que tiene como objetivo determinar las causas de las deficiencias de cada factor y en estas se harán las siguientes operaciones:

Se consideran las condiciones (B) Muy Bien, (C) Bien, (D) Regular, (E) Mal, (F) Muy Mal, y su deficiencia se busca en los demás factores estudiados, o en el mismo factor a la que correspondan esos elementos. No se toma en cuenta la condición (A), puesto que está trabajando a su máxima eficiencia.

Una vez encontradas las causas se señalarán en la columna -- del factor donde se encontró. Posteriormente se determina el número total de causas de cada columna y se divide entre el total de -- cada una de las columnas, para establecer la limitación de cada -- factor.

5. Se establecerá una tabla para sacar la eficiencia general de la empresa, dentro de su departamento de ventas. Esta tabla está dividida en renglones (factores del proceso administrativo), y en columnas (condiciones)

Se vaciarán los resultados obtenidos de acuerdo a las tablas de cada uno de los factores. Se procederá a utilizar la misma fórmula de análisis factorial para sacar la eficiencia.

6. Se utilizará después para terminar con la evaluación una tabla de limitaciones y causas. Está dividida en dos partes una -- serán los porcentajes absolutos y la otra los porcentajes relativos La columna (E)

EMPRESA

FACTORES	A	B	C	D	E	F
PLANEACION		88.46				
ORGANIZACION	94.04					
INTEGRACION	94.25					
DIRECCION		89.07				
CONTROL	95.82					
SUMA DE FACTORES	284.11	177.53				

$$E = A + B + C + D + E + F$$

$$E = \frac{284.11 + 177.53}{5} = 92.32$$

* No se toman en cuenta las causas

FACTOR:		PLANEACION											
ELEMENTOS	CONDICION	A	B	C	D	E	F	CAUSAS					
								P	O	I	D	C	
OBJETIVOS	94.02												
PLANES	98.86												
POLITICAS				72.50							X		X
SUMA DE ELEMENTOS	192.88			72.50								1	1

CAUSA

LIMITACION

P = 0
 O = 0
 I = 0
 D = 1/2 = .5
 C = 1/2 = .5

$$E = \frac{A + B + C + D + E + F}{n}$$

$$E = \frac{192.88 + 72.50}{3} = 88.46$$

FACTOR ORGANIZACION

Elemento	Condicion	A	B	C	D	E	F	CAUSAS						
								P	O	I	D	C		
ESTRUCIURA		96.55												
FUNCIONES		96.56												
SIST. Y PROC.			89.12					X	X			X		
SUMA DE ELEMENTOS		193.11	89.12					1	1			1		

$$E = \frac{A + B + C + D + E + F}{3}$$

$$E = \frac{193.11 + 89.12}{3} = 94.04$$

3

Limitación

Causa

$$P = 1/3 = .33$$

$$O = 1/3 = .33$$

$$I = 0$$

$$D = 1/3 = .33$$

$$C = 0$$

FACTOR INTEGRACION

Elemento	Condición						CAUSAS				
	A	B	C	D	E	F	P	O	I	D	C
RECLUTAMIENTO	96.44										
SELECCION	100										
CONTRATACION		90									
INDUCCION	93.12										
ENT. Y CAP.	91.70										
SUMA DE ELEMENTOS	381.26	90									

$$E = \frac{A + B + C + D + E + F}{n}$$

$$E = \frac{381.26 + 90}{5} = 94.25$$

LIMITACIONES

CAUSAS

- P= 0
- O= 0
- I= 1/1=.0
- D=0
- C= 0

FACTOR: DIRECCION

Elemento

CAUSAS

Elemento	Condición	A	B	C	D	E	F	CAUSAS					
								P	O	I	D	C	
COMUNICACION													
			86.24										
MOTIVACION			86.14										
SUPERVISION			94.83										
SUMA DE ELEMENTOS		94.83	172.38										

$$E = A + B + C + D + E + F$$

$$E = \frac{94.83 + 172.38}{3} = 89.07$$

3

LIMITACION

CAUSAS

P=1/4=.25

O= 1/4=.25

I= 0

D= 2/4=.5

C= 0

FACTOR : CONTROL

Elemento	Condición	A	B	C	D	E	F	CAUSAS						
								P	O	I	D	C		
MED. DE RESULTADOS														
REC. MATERIALES		96.89												
MED. DE RESULTADOS														
REC. MATERIALES		94.75												
MED. DE RESULTADOS														
REC. HUMANOS		191.64												
SUMA DE ELEMENTOS		191.74												

$$E = \frac{A+B+C+D+E+F}{n}$$

$$E = \frac{191.64}{n} = 95.82$$

LIMITACIONES : CAUSAS
 P=0
 O=0
 I=0
 D=0
 C=0

PORCENTAJES ABSOLUTOS

PORCENTAJES RELATIVOS

<u>E</u>	<u>F</u>	<u>PL</u>	<u>ORG</u>	<u>INT</u>	<u>DIR</u>	<u>CONT</u>	<u>D</u>	<u>F</u>	<u>PL</u>	<u>ORG</u>	<u>INT</u>	<u>INT</u>	<u>DIR</u>	<u>CONT</u>	
.88	Pl				.50	.50	.12	Pl					.06	.06	
.94	Org	.33	.33		.33		.06	Org	.01	.01			.01		
.94	Int			1.0			.06	Int			.06				
.89	Dir	.25	.25		.50		.11	Dir	.02	.02			.05		
.95	Cont						.05	Cont							
<u>SUMA DE PORCENTAJES</u>									.03	.03	.06		.12	.06	.30
<u>PORCENTAJES DE INFLUENCIA NEGATIVA</u>									.10	.10	.20		.40	.20	
<u>NUMERO DE FUNCIONES LIMITADAS</u>									2	2	1		3	1	

5.5. INFORME Y RECOMENDACIONES.

PROPOSITO.

Los objetivos por lo cual fue realizada la Auditoría Administrativa en el Departamento de Ventas de la Empresa X fueron los siguientes:

1. Investigar, revisar y evaluar el Proceso Administrativo - en el Departamento de Ventas de la Empresa
2. Descubrir irregularidades referentes a su planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, así como el aprovechamiento de sus recursos humanos y materiales que impida el cumplimiento de los objetivos que la empresa - ha establecido.
3. Determinar cuales son las causas de las deficiencias o -- irregularidades y proponer y recomendar soluciones factibles que puedan mejorar el funcionamiento del departamento.

PERIODO

La Auditoría Administrativa fue realizada en sesenta días hábiles.

ALCANCE

La Auditoría se realizó únicamente sobre el Departamento de Ventas estudiando la Planeación, Organización Integración Dirección y Control.

TECNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Las técnicas de recopilación de la información utilizadas -- fueron:

- A) Encuesta: Se utilizó la herramienta de cuestionarios los cuales fueron dirigidos hacia el Gerente, Jefes de Piso y Vendedores.
- B) Observación Directa
- C) Observación Documental.

PERSONAS ENCUESTADAS

Los cuestionarios fueron aplicados a los responsables de los puestos que aparecen en la tabla siguiente:

NIVEL	NUMERO
Gerente	1 por C/Unidad = 9
Jefe de Piso	1 por C/Unidad = 9
Vendedoras	1 por C/Unidad = 40
Totales	58

ANALISIS DE LA ADMINISTRACION GENERAL

El desarrollo de este análisis se hará en base a los elementos del Proceso Administrativo.

PLANEACION

Por lo que respecta a este factor, se obtuvo un porcentaje total de 88.46% de eficiencia como resultado de las características de los elementos que conforman este factor

El porcentaje dentro de nuestro parámetro de medición nos indica que está trabajando muy bien el factor, no obstante dentro de los elementos que lo conforman hemos encontrado algunas deficiencias:

OBJETIVOS

Como se puede observar en la tabla del factor planeación el promedio general de los vendedores resultó en un 73.45% lo cual nos indica que no tienen un conocimiento amplio de los objetivos que persigue la empresa. El porcentaje obtenido por los jefes de piso también es bajo: 86.87% indicando también que no tienen un pleno conocimiento de los mismos.

PLANES

Lo observado en las tablas nos muestra que el gerente tiene un 93.5% que indica una pequeña diferencia ya que los planes no - están previamente elaborados y escritos conforme a los objetivos planteados.

POLITICAS

La tabla nos indica que las vendedoras tienen un 70.36% en el conocimiento de las políticas, dando un bajo resultado en el manejo de éstas. El resultado del jefe de piso fue de un 74.37% indicando la misma deficiencia. El gerente tiene un 60% de deficiencia en la verificación de las políticas ya que no son evaluadas y por lo tanto no son actualizadas.

ORGANIZACION

En este factor se obtuvo un porcentaje total de 94.04% de eficiencia que indica de acuerdo a nuestros parámetros de medición que está trabajando excelentemente. Pero en lo que respecta al - elemento sistemas y procedimientos se encuentra una deficiencia - que hace que este factor no llegue al 100% de efectividad.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

No existe un manual de organización creando conflictos en - los empleados por no tener conocimiento de la estructura y organi- zación de la empresa.

El manual de procedimientos tiene deficiencias debido a que algunos procedimientos ya son obsoletos como lo es la compra de materia prima para la elaboración de los platillos y esto se debe a que no existe una actualización del mismo, además de que no

ORGANIZACION

En este factor se obtuvo un porcentaje total de 94.04% de eficiencia que indica de acuerdo a nuestros parámetros de medición que está trabajando excelentemente. Pero en lo que respecta al elemento sistemas y procedimientos se encuentra una deficiencia que hace que este factor no llegue al 100% de efectividad.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

No existe un manual de organización creando conflictos en los empleados por no tener conocimiento de la estructura y organización de la empresa.

El manual de procedimientos, tiene deficiencias debido a que algunos procedimientos ya son obsoletos como lo es la compra de materia prima para la elaboración de los platillos y esto se debe a que no existe una actualización del mismo, además de que no se lleva una supervisión estricta de los procedimientos mencionados en él.

INTEGRACION.

Este factor evaluado dió un porcentaje total de 94.25% de eficiencia correspondiendo al calificativo de excelente. Sin embargo se apreció que algunos elementos que lo conforman tienen aspectos deficientes.

INDUCCION

Lo que respecta al manual de bienvenida dió como resultado un 58.09% referente a las vendedoras, ya que no se les entrega ba este manual. También los jefes de piso tienen una deficiencia

del 20% debido a que no poseían este manual.

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.

No existen programas previamente establecidos de entrenamiento a vendedoras y jefes de piso, dando como resultado deficiencia en su servicio, ya que la capacitación no se evalúa.

DIRECCION

Este factor alcanzó un porcentaje total de 89.07% de eficiencia teniendo en nuestra tabla de medición una condición de -- muy bien, pero existen diferencias en sus elementos.

COMUNICACION.

Las tablas arrojan que la resolución de conflictos es buena pero no la óptima.

MOTIVACION.

No existe por parte del gerente una adecuada motivación hacia la fuerza de ventas, ya que ejerce presión en los vendedores pero sin hacer el planteamiento adecuado.

CONTROL

Se alcanzó un porcentaje total de 95.82% indicado trabajado en forma excelente sin problema en sus elementos.

RECOMENDACIONES.

De acuerdo con lo expuesto en el análisis de la Administración General, se dan las siguientes recomendaciones que estarán divididas por factores.

PLANEACION.

- Se recomienda que se difundan y comuniquen los objetivos generales de la empresa ya que un buen conocimiento de ellos crea uniformidad en toda la organización haciendo que los jefes y subordinados trabajen en forma conjunta sobre una línea recta.

Se debe establecer una junta general en donde se les comunique tanto a jefes de piso como a vendedoras, los objetivos, además de crear un sistema de evaluación sobre sus conocimientos se muestra el desarrollo del personal. La evaluación será en forma periódica como mínimo cada seis meses.

- Se recomienda que al establecer los objetivos, (presu -- puesto de ventas principalmente), están planeados previa -- mente y por escrito. Efectuar al término de su estable -- cimiento un resumen de los planes y cambios fijados así como la realización de una junta cada mes para su retro -- alimentación. Se deben evaluar planes mensualmente, -- creando una hoja de control con el fin de que todos los -- involucrados se orienten debidamente para que exista -- coordinación entre planes y objetivos.
- Difundir y comunicar las políticas tanto a jefes inter -- medios como a subordinados para un mejor manejo, fijando -- las en el manual de organización, para trabajar sobre -- ellas, de acuerdo a lo planteado. Establecer fechas de -- revisión y actualización de políticas

ORGANIZACION.

- Se recomienda establecer un manual de organización con el fin de que el personal que labora en la empresa conozca el contenido como lo es; su estructura, objetivos, políticas, funciones, niveles de autoridad-responsabilidad y disposiciones jurídicas para que sirva de guía y se pueda trabajar sobre algo previamente establecido. Una vez implantado el manual de organización se deberá hacer del conocimiento de la empresa haciendo evaluaciones periódicas sobre su contenido.

- Actualizar el manual de procedimientos vigente, ya que mientras está en elaboración el manual de organización, el manual de procedimientos es el único instrumento -- con que cuenta la empresa sobre el conocimiento de la misma. Actualizando el manual de procedimientos todos los empleados trabajarán en forma conjunta y eficiente conforme a lo planteado en los objetivos.

Además de actualizarlo, se debe evaluar por lo menos cada dos meses. La evaluación debe realizarla el Gerente y Jefe de Piso para reafirmar el conocimiento de los -- subordinados con respecto a sus funciones.

- Se recomienda hacer una evaluación de puestos estudiando las características de las personas que ocupan mandos intermedios (Gerente y Jefe de Piso) para verificar si -- cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios.

En caso contrario, se definirá quienes requieren capacitación elaborando un programa que se adapte a las necesidades y requerimientos del puesto para satisfacer el objetivo, - Así como dar mayor difusión de cursos a vendedoras, haciéndolos obligatorios en la medida posible para obtener mejores resultados y una mayor integración.

INTERGRACION.

- Se recomienda que el manual de bienvenida les sea entregado a todo el personal de la empresa de nuevo ingreso, remarcando lo que son objetivos y políticas de la empresa - para que haya una asimilación más rápida por parte de las vendedoras. En el momento de la inducción se propone implementar un pequeño examen sobre lo que contiene el manual con el objeto de que el personal de nuevo ingreso no desvíe los objetivos de la empresa, indicando que el personal que entrará a trabajar comprende y analiza todo lo relacionado hacia la misma empresa. De esta forma el contratado trabajará conjuntamente con todos sus compañeros y jefes.
- Establecer un programa de entrenamiento por escrito, creando con esto que el contratado aprenda rápido y en forma fácil su labor a desempeñar. Se recomienda hacer un pequeño examen al término del entrenamiento. El programa será evaluado por lo menos cada seis meses.

La persona que dará el entrenamiento debe ser capaz y con conocimientos y habilidades necesarias, además de experiencia en el area y una eficiencia y eficacia comprobables.

Estas personas deberán estar inscritas en una lista, por lo que serán las únicas que podrán dar el entrenamiento.

- Se recomienda que se evalúe el curso de capacitación así como su asimilación por parte del trabajador. La evaluación deberá hacerse al término del curso. De esto resultará qué tan necesarios son los cursos de capacitación, asimismo como las modificaciones a ellos.

DIRECCION:

- Se propone llevar a cabo reuniones por parte del Gerente hacia sus subordinados para resolver los problemas que se presentarán en el desarrollo de la función del departamento. Las reuniones deben ser establecidas cada fin de semana, dando como resultado un buen ambiente de trabajo.
- Se recomienda incrementar la función de comunicación así como los malos entendidos entre el Gerente y sus subordinados a fin de que la comunicación sea recíproca, adoptando una actitud seria y de intercambio considerando diferentes ideas, perjuicios y propósitos. Tomar en cuenta a cada persona como un ser diferente a todos los demás y tratar de conocer sus intereses, (tanto personales como -

de grupo), para armonizarlos con los de la empresa de manera que se satisfagan ambas partes, motivando y desarrollando la iniciativa de los subordinados.

- Elaborar y establecer un plan de motivación que abarque aspectos como: censos, transferencias de personal, incentivos económicos, reuniones, premios en resumen, establecer una forma donde el empleado se sienta a gusto al trabajar con la empresa.
- Se propone que el Gerente desarrolle a toda su capacidad - un ambiente de trabajo que facilite la coordinación, proponiendo y explicando los planes a seguir para conseguir la armonía y la coordinación de esfuerzo.

CONCLUSIONES GENERALES

Se determinaron cinco conclusiones correspondientes a cada uno de los capítulos que conforman este trabajo de investigación.

1. Conociendo en forma general lo que es una Auditoría Administrativa nos va a permitir manifestar la importancia y necesidad de aplicar esta técnica de investigación en las empresas. Con el fin de tener un mejor control de los sistemas y procedimientos, además de ser la Auditoría Administrativa complementaria de las diferentes auditorías ya existentes dentro de una investigación empresarial, sujetando al profesional encargado de hacer la auditoría a un código de ética que le permita conocer más a fondo las necesidades de la organización para un mejor servicio profesional.
2. El saber diferentes técnicas para realizar una Auditoría Administrativa nos ayuda a tomar los conceptos adaptables para aplicar — les a: las necesidades de la organización ya sea en forma parcial o total creando así una técnica personal para el logro de los objetivos de la investigación.
3. La mercadotecnia como tal, es una técnica muy extensa pero en forma descriptiva es un apoyo para investigaciones de este tipo porque el saber manejar los puntos básicos que conforman un objetivo determinado para el logro de un fin, nos ayuda a plantear mejor las alternativas de acción a seguir sin olvidar que depende de cada criterio — el enfoque que se le de y no es recomendable generalizar sobre el — área de mercadotecnia ya que es mejor adaptarlo al tipo de investigación de acuerdo a las características y a los puntos dependiendo del tipo de organización del que se trate.

4.- Las ventas son una herramienta de la mercadotecnia, que deben tener una estructura determinada sin importar si es muy extensa o muy pequeña ya que la finalidad es tener objetivos bien definidos.

La formación de este departamento requiere de la concientización - en forma total de la persona que lo va a dirigir porque de ello depende en gran parte la estabilidad y crecimiento de la empresa, y consideramos que este departamento necesita una supervisión consecutiva con el fin de mejorar y suprimir los aspectos negativos de la fuerza de ventas.

5.- En la formación del departamento de ventas pudimos observar que en la mayoría de las empresas, o en especial la investigada no se lleva a cabo dicha frecuencia provocando una mala formación del departamento de ventas.

En base a ello y a la experiencia obtenida proponemos una metodología para la captación de personal adecuado de este departamento. Con el fin, de poder solucionar de alguna manera estos aspectos y así orientar a los interesados, de tal forma que conozcan y se formen un criterio de como se debe conformar un departamento de ventas lo más productivo posible.

BIBLIOGRAFIA

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. Objetivos, Alcances y Limitaciones de las Auditorías: Financieras, Administrativas y Operacional | Leopoldo Martínez del Valle |
| 2. Auditoría Administrativa
Un elemento esencial en la Dirección de Empresas | Octavio Mota Santoyo |
| 3. Auditoría | Eric Louis Kohler |
| 4. Auditoría Administrativa | Enrique Bonilla Rodríguez |
| 5. Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones | Allan L. Reid |
| 6. Planeación en los niveles de Venta | Feliciano Alpuche Arjón |
| 7. Organización y Administración de Ventas al Menudeo | Antonio González Martínez |
| 8. La Auditoría Administrativa y su importancia | Ana Ma. Avila Barrón |
| 9. Auditoría Administrativa Evaluación de los métodos y eficiencia Admitiva. | Leonard William Patrick |
| 10. Auditoría Administrativa | Roberto Sanches Castro |
| 11. Sinopsis de Auditoría Administrativa | Joaquín Rodríguez Valencia |
| 12. El Análisis como elemento de Evaluación de Auditoría Administrativa | Jesus Lara Samperio |
| 13. Auditoría Administrativa | Robert J. Thierauf |
| 14. La Auditoría Administrativa | Fernandez Arena |

- 15.- Auditoría Administrativa
Leonard P. William
- 16.- Apuntes de Auditoría Administrativa
Alvarez Anguiano Jorge
- 17.- Guía Práctica de Auditoría
Administrativa.
Rubio Ragazzoni Victor M.
y Hernandez Fuentes Jorge
William J. Stanton
- 18.- Fundamentos de Marketing.
Charles D Schewe Reuben
M. Smith.
- 19.- Mercadotecnia, conceptos y aplicaciones.
Richard R. Still y Edward
W. Condiff.
- 20.- Fundamentos de Mercadotecnia
Joaquín Rodríguez Valencia
- 21.- Sinopsis de Auditoría Administrativa
Peter J. Youdale
- 21.- La dirección del Departamento de Ventas.
Harold H. Maynard y James H.
Davis.
- 22.- Técnicas de Dirección de Ventas