

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

10

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CON ESTUDIOS
INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

24



**"AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
A LA UNIDAD DE VENTAS"**

Trabajo que como resultado del Seminario de
Investigación presenta como tesis

Sergio Iván Hernández Feria

Para optar por el título de
Licenciado en Administración

Director de Tesis
Lic. Bernardo Méndez Torres Ortíz

México

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2604/31

1998



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A ti papá;
Por todo el apoyo que me has dado,
por todos los consejos que me has transmitido,
por el ejemplo a seguir,
por los días de regaños y enojos,
por t  amor,
por ser mi ídolo y mi padre,
gracias.

A ti mamá;
Que siempre estuviste al pendiente de mí,
que siempre me diste lo mejor llegando a sacrificarte t ,
que me enseñaste a valorar la vida y las cosas,
que tu amor de madre no lo cambio por nada,
por ser mi apoyo y mi madre,
gracias.

A ti Nallely;
Que nunca olvidare como nos divertíamos jugando,
que me enseñaste a querer y respetar la naturaleza,
que un detalle dice más que mil palabras,
que me vez como tu hermano
y que mi mejor satisfacción
es que demostraste ser la mejor,
por ser mi hermana,
gracias.

A mis abuelos;
Porque s  que desde el cielo
comparten mi alegría.

y a ti Lorena;
lo único que te puedo decir, es muy breve;
TE AMO.

ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	III
1.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	6
1.1.1. Planeación	7
1.1.2. Organización	9
1.1.3. Integración	9
1.1.4. Dirección	10
1.1.5. Control	10
1.2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
1.2.1. Definiciones de algunos autores	12
1.2.2. Definición propuesta	17
1.2.3. Tipos de auditorías	19
1.3. AUDITORÍA INTERNA = CONTROL INTERNO	
1.3.1. Auditoría Interna	21
1.3.2. Control Interno	23
1.3.3. El Control Interno y la tarea del Auditor Interno	23
1.4. BENEFICIOS DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	25
1.5. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DE CONTROL	29
1.6. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	
1.6.1. La importancia de una Auditoría Administrativa como parte fundamental en el proceso administrativo	31
1.6.2. Conceptualización del diagnóstico y del dictamen en la Auditoría Administrativa	32
2.1. LA AUDITORÍA DE VENTAS	34
2.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	37
2.3. LA DIRECCIÓN DE VENTAS RELACIONADAS CON OTRAS DIRECCIONES	38
2.4. DEPARTAMENTO DE VENTAS	
2.4.1. Objetivo	43
2.4.2. Organigrama	43
2.4.3. Funciones del personal de ventas	43

ÍNDICE

2.5. POLÍTICA DE VENTAS	49
2.6. CRÉDITOS	51
3.1. ANTECEDENTES	52
3.2. FUNCIONES BÁSICAS DE LA UNIDAD A AUDITAR (CAyD TEQUES)	55
3.2.1. Objetivos	55
3.2.2. Funciones	55
3.3. NORMAS GENERALES DE LOS VENDEDORES	60
3.4. FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO	61
3.4.1. Primera etapa: Planeación	61
3.4.2. Segunda etapa: Examen	64
3.4.3. Tercera etapa: Evaluación	69
3.4.4. Cuarta etapa: Presentación	70
4.1. CASO PRÁCTICO	76
5.1. CONCLUSIONES	99
6.1. BIBLIOGRAFÍA	104

INTRODUCCIÓN

El trabajo presentado a continuación se origina en el hecho de que actualmente mi desempeño profesional consiste en la realización de Auditorías Administrativas la compañía en que laboro.

El estudio se enfoca a la Unidad de Ventas la cual tiene capital importancia dentro de la empresa, por que es aquí donde Vendedores y Gerentes de Ventas son la imagen que el cliente tiene de toda la organización.

Es importante mencionar que la Auditoría Administrativa se origina ante la imposibilidad del Director de conocer y vigilar todas las operaciones que se realizaban; solo conocía los resultados pero no sabía los medios de como se llegaba a ellos. Para incrementar la eficacia de la organización surge la Auditoría Administrativa.

Podemos encontrar en el primer capítulo el marco teórico de lo que es el Proceso Administrativo, así como las etapas con las que cuenta (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control).

Dice una frase de muchos conocida, que "en estos tiempos lo único que permanece constante es el cambio". Esta expresión aparentemente contradictoria, no es más que una definición clara y concisa de la situación actual; en efecto, estamos viviendo tiempos de cambio acelerado. Parte de lo que implica el Proceso Administrativo es la búsqueda de nuevos aspectos que ayuden a la mejora del negocio, o sea cambiar para mejorar.

Cambiar significa ver las operaciones de otra manera, en ocasiones muy distinta a la forma tradicional. Implica poner en práctica toda nuestra capacidad creativa y de innovación (Planeación), encontrando nuevos y mejores caminos (Organización); requiere también el establecer nuevas alianzas y relaciones con proveedores y clientes (Integración), buscando siempre una relación ganar-ganar; tener mente abierta para cuestionar y modificar esas practicas tradicionales que nos parecen intocables y que están limitando nuestra capacidad de reacción para satisfacer las exigencias crecientes de los consumidores (Dirección), es por eso, que

la auditoría administrativa además de verificar los controles internos de la compañía, ayuda a encontrar nuevos caminos de mejora (Control).

En estos tiempos, muchas empresas se enfrentan a retos y obstáculos que obligan a redoblar esfuerzos para hacer más eficaces las operaciones, por lo tanto, debemos estar inmersos en un proceso de cuestionamiento continuo que permita cambiar y transformar para mejorar.

Como sabemos, el mercado interno en México se encuentra actualmente en pleno proceso de reordenación, razón por la cual las empresas del país tienen que buscar nuevas plazas, nuevos canales y nuevos clientes donde colocar sus productos, para así poder atender a más consumidores, y que mejor que a través de la Auditoría se pueda dar otro punto de vista.

Existen algunos productos, cada vez menos, que pueden tener una gran diferenciación (costo, calidad, etc.) versus sus competidores o incluso sustitutos por lo que en algún punto del proceso de decisión de compra o durante el desarrollo de la misma transacción comercial, las empresas líderes buscan algo distinto a su producto, que puede ser desde un artículo publicitario hasta el concepto de calidad total. Es aquí donde aparece el concepto de servicio al cliente o también llamado calidad en el servicio, que nuestro objetivo en cada una de las Auditorías es evaluarlo a fin de asignar lo que muchas veces no queremos, calificación a nuestro trabajo.

Siendo el cliente el elemento más importante para cualquier empresa, el servicio al mismo debe ser entendido como una relación de mutuo beneficio. Este valor debe penetrar a lo largo de toda la organización y no quedarse solamente en el área comercial. El servicio al cliente es valorado por el comprador, representando una base importante para diferenciar al producto o servicio.

Es por esta razón que en el segundo capítulo, presento algunas de las normas y políticas del área de ventas, así como la relación que existe entre la Dirección de Ventas con otras Direcciones y que al momento de realizar Auditorías se valorarán todos aquellos aspectos de control interno que estén contemplados en el trabajo diario.

Una Auditoría Administrativa debe ayudar a que los individuos estén conscientes de que el cambio suele ser difícil y complejo y, a veces traumático, pero en ocasiones es inevitable.

Toda organización familiar, cultural o empresarial es un sistema vivo y abierto; lo cual significa que es sensible a los cambios que ocurren en el entorno, pues de no lograr una rápida adaptación a ellos, pondrá en entredicho su propia subsistencia, es aquí donde las áreas de oportunidad detectadas en las Auditorías ayudan a que los procesos, políticas o reglas obsoletas que detienen o dificultan (burocratizar) la operación, se tienen que analizar y modificar en caso necesario.

Con base en lo anterior, el capítulo tres refleja todo aquello que va a englobar el desarrollo de la Auditoría, desde la primer entrevista con los Directivos para conocer cuales son las inquietudes en las que se requiera un análisis detallado, hasta la reunión final donde se presentan la impresión de la Auditoría, así como el informe final.

Es aquí donde la nueva imagen del departamento de Auditoría Interna debe de ir cambiando, hacerle sentir y creer a la gente que ya no somos los policías de la compañía, que con nuestro trabajo y en colaboración con ellos, juntos vamos a encontrar nuevas áreas de mejora.

Muchas veces, el personal tiene ideas nuevas que pueden ayudar mucho en el desempeño de sus labores y sin descuidar el control interno, pero, por el temor o falta de apertura de sus jefes no lo externalar, y es aquí cuando a través de nuestro trabajo damos el impulso a esas ideas.

Los resultados que muestro en el caso práctico son un reflejo de lo que se presenta día a día en la Unidad Auditada (“Centro de Administración y Distribución Teques”) y va a depender de la Dirección el tomar las acciones pertinentes en cada aspecto.

1.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Se ha definido a un proceso como la serie de pasos interrelacionados con el propósito de lograr un fin determinado. Esto quiere decir, que si seguimos los pasos o actividades que nos indica el proceso, lograremos nuestras metas. Podemos decir que, un proceso nos da el camino viable a seguir para concretar las metas específicas predeterminadas o para llevar a cabo algo.

La Administración es una actividad que tiene un objetivo específico y concreto por alcanzar, el cual es lograr la eficiencia de la empresa con la coordinación de sus recursos humanos, materiales y técnicos. Por lo tanto, para determinar que camino es viable para alcanzar, requiere del proceso administrativo.

La administración es un proceso dentro del cual todos los directivos, gerentes o empresarios apoyándose en sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas, previamente establecidas o determinadas por la organización.

Algunos autores definen el concepto de administración de la siguiente manera:

Harold Koontz y O'Donell: "La dirección de un organismo social, y su efectividad es alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"¹.

Agustín Reyes Ponce: "Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficacia en las formas de estructurar y manejar un organismo social en donde se lleva a cabo la técnica de la coordinación".²

¹ Harold Koontz y O'Donell. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa, pág. 16

² Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa, pág. 26.

Cuando utilizamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones y actividades primarias del administrador, las cuales se clasifican en planeación, organización, integración, dirección y control.

El proceso administrativo es una serie de etapas o fases necesarias a través de las cuales se lleva a cabo la administración, mismas que se interrelacionan y forman un ciclo integral.

La importancia del proceso administrativo radica en:

- Dar orden al trabajo de un administrador.
- Dar continuidad y secuencia lógica a las actividades de la empresa.
- Sistematizar.
- Especificación de labores.
- Es la base y esencia de la administración.

A continuación procedo a esquematizar cada una de sus etapas:

1.1.1. Planeación

En primer término, se definirá el concepto de planeación:

Stephen P. Robbins: “El proceso de determinar los objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa de los medios (como debe hacer) y de los fines (que es lo que se tiene que hacer)”.³

³ Stephen P. Robbins. Apuntes de la carrera. 2do. semestre. 1992.

Luther Gulick: “Es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa”.⁴

La importancia de la planeación se basa en:

- La mejor forma de alcanzar los objetivos.
- Dar dirección a todas las actividades de la empresa.
- Es la base del proceso administrativo.
- Establece estándares para facilitar el control.
- Reduce la incertidumbre a través de la previsión de los cambios.
- Contribuye al logro de la misión organizacional.
- Facilita la toma de decisiones.

Como conclusión, la planeación es la parte más importante del proceso administrativo, se entiende como un proceso intelectual inherente al hombre, es una actividad que nos permite tratar de provocar el futuro de la empresa.

La planeación implica una toma de decisiones ya que planear es hacer una elección del camino más adecuado, así como de las acciones para conseguir las metas establecidas, por eso es necesario plantearse y escoger entre diferentes alternativas la que consideramos más adecuada, dejando “de reserva” las demás. Se interesa por dar solución al cuestionamiento: ¿Qué se va a hacer?

⁴ Luther Gulick. Apuntes de la carrera. 2do. semestre. 1992.

1.1.2. Organización

Este concepto ha sido definido por diversos autores como:

Terry: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.⁵

Agustín Reyes Ponce: “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”⁶

La organización es el instrumento para definir la forma en que se van a alcanzar los objetivos, además, se conceptualizará a la organización como la actividad que consiste en detallar todo el trabajo y tareas necesarias para alcanzar las metas del organismo, así como la división de la carga de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica por una persona o un grupo de personas, así como definir relaciones jerárquicas, funciones, obligaciones y mando. Responde a la pregunta: ¿Cómo se va a hacer?

1.1.3. Integración

Citaré a algunos autores que definen a la integración como:

Isaac Guzmán Valdivia: “La contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea este operativo, ejecutivo, técnico o de dirección, según lo requieran los trabajos que en la empresa se han de realizar”.⁷

⁵ Terry. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa, pág. 212.

⁶ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa, pág. 212.

⁷ Isaac Guzmán Valdivia. Apuntes de la carrera. 1er. semestre 1991.

Es necesario que en la integración exista una adecuada selección, evaluación y desarrollo del personal para cumplir con las funciones específicas dentro de una estructura organizacional, además, es importante que se consideren aspectos internos de la empresa como son las políticas del personal, el ambiente organizacional, sistemas de remuneración y premios. Da solución a la incógnita: ¿Con qué se va a hacer?

1.1.4. Dirección

Algunos autores la definen como:

Harold Koontz: “Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.⁸

Henry Fayol: “La dirección consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa”.⁹

Se puede decir que la dirección es una actividad que pretende lograr resultados eficaces con el trabajo de un equipo humano, por lo tanto, no serviría de nada tomar las mejores decisiones técnicamente hablando, convenciendo y tratando de imbuir a los empleados si no son aceptadas y seguidas por ellos.

1.1.5. Control

El control ha sido definido por algunos autores como:

Maddock: “Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.”¹⁰

⁸ Harold Koontz. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa, pág. 305.

⁹ Henry Fayol. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa, pág. 306.

¹⁰ Maddock. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa, pág. 355.

Fabián Martínez Villegas: "El control es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación".¹¹

Se puede conceptualizar al control como una serie de etapas a través de las cuales los superiores se aseguran de que sus actividades reales corresponden a las planeadas. No solo se trata de concluir las desviaciones respecto a lo planeado sino generar también medidas correctivas. Da respuesta a la pregunta: ¿Cómo se ha realizado?

Uno de los tipos de controles con los que se cuenta para evaluar el desempeño de la empresa es la "Auditoría Administrativa".

¹¹ Fabián Martínez Villegas. *Apuntes de la carrera*. 2do. semestre. 1992.

1.2. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.2.1. Definiciones de algunos autores.

El origen de la palabra Auditar deriva del latín

- Auditare: Que significa ser escuchado, y de
- Audire: Que significa escuchar.

Es la verificación, comprobación y valuación de las cuentas de una empresa.

Verificar, es cerciorarse que numéricamente las cifras estén correctas. Es ver que las sumas y cálculos sean exactos, es cotejar las cifras con libros y registros.

Comprobar es cerciorarse que físicamente las cifras se encuentran debidamente representadas por los bienes y documentos propiedad de la empresa. Es observar las existencias de mercancías o materias primas que integran los inventarios de la empresa. Es contar el efectivo que se presenta en el balance como caja. Es revisar físicamente las facturas o documentos que forman las cuentas por cobrar.

Valuación es revisar las bases o métodos que se tomaron para otorgar el valor en que se presentan los diferentes renglones de los estados financieros. Es la estimación valorativa de los derechos, bienes y obligaciones de una empresa. Esta fase de la auditoría es, sin lugar a dudas, la más difícil. Casi puede afirmarse que la estimación de los valores es de carácter subjetivo

Se puede decir que desde siempre, los bienes y derechos se han valuado en unidades monetarias, esto es, en dinero.

Algunos autores la definen como:

William P. Leonard: “Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos”.¹²

Roberto Macías Pineda: “Constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando... que se ha logrado con respecto a las políticas y programas... suministra una oportunidad para el examen de todas las partes o de determinadas partes de las actividades, de las relaciones de empleados en el negocio.”¹³

Salvador Cervantes Abreu: “Es el examen analítico, completo e informativo de la función administrativa de una entidad económica”.¹⁴

José Antonio Fernández Arena: “Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución”.¹⁵

A mi juicio es importante detallar un poco más esta definición, para entender mejor que es la Auditoría Administrativa.

Revisión objetiva, metódica y completa... Es la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. La revisión debe basarse en el método científico, es decir, objetiva, medible y con un estudio exhaustivo.

¹² William P. Leonard. Auditoría Administrativa. Editorial Diana. México. 1990. pág. 45

¹³ Jose A. Fernández Arena, La Auditoría Administrativa, 1a. edición, Enero 1973, Ed. Diana, pág. 13.

¹⁴ Salvador Cervantes A., Dinámica de la Auditoría Administrativa. 2a. edición, 1986. Ed. Ecasa, pág. 6.

¹⁵ José Antonio Fernández Arena. La Auditoría Administrativa. Editorial Diana. México. 1990. pág. 14

Satisfacción de los objetivos institucionales...

- Objetivo de servicio: A los usuarios o consumidores.
- Objetivo social: A los colaboradores.
- Objetivo económico: A los inversionistas, a los acreedores.

Niveles jerárquicos...

- Dirección: Encargada de la coordinación de la empresa.
- Departamentos: Órganos para realizar su objetivo.
- Información: El control general del negocio.

Estructura... Aprovechar al máximo los recursos: materiales, humanos y técnicos.

Participación individual... Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración con oportunidad e intensidad. Ellos deben planear, implementar y controlar.

Conceptualizando la Auditoría Administrativa, puedo mencionar que su objetivo es examinar el control administrativo y el cumplimiento de las políticas, sistemas y procedimientos, con el fin de localizar irregularidades y plantear posibles alternativas de solución y cuyo objetivo es promover la eficiencia y eficacia en la administración.

El nivel que puede llegar a tener una Auditoría Administrativa puede ser hasta el más alto escalafón del organigrama, mientras más alto sea el nivel, más amplias serán las funciones.

El alcance puede ser a planeación, organización, integración, dirección y control y estos a su vez pueden ser a nivel gerencia, supervisión y puestos específicos o departamentos.

La empresa nace de la necesidad de agrupación de varias personas para lograr objetivos que de manera individual no pueden alcanzar, aportando cada uno de ellos su capital y/o trabajo.

Toda vez que la Auditoría Administrativa se practica sobre las empresas, resulta conveniente recordar la definición elaborada por el maestro Isacc Guzmán Valdivia: "La empresa es una unidad económica y social donde el trabajo, capital y dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la propia empresa y de la sociedad".¹⁶

Con la anterior definición, si realmente no se estudia a fondo, se puede caer en el error de pensar que la empresa solo está para generar utilidades y en realidad tiene otras tres finalidades a saber:

- Ser capaz de generar su autocontinuidad,
- Producir bienes y servicios útiles a la sociedad,
- La compensación humana en su doble aspecto:
 1. Respetar cabalmente la dignidad de las personas,
 2. Proporcionar salarios y prestaciones justas.

Por otra parte, y de acuerdo a las ideas del referido maestro Isaac Guzmán Valdivia, la empresa colabora con el bien común de la sociedad, ya que:

- La empresa es un centro de trabajo: Cierta número de individuos encuentran en ella ocupación, por lo que la apertura de posibilidades en el mundo ocupacional y el pago de remuneraciones justas son aportaciones al bien común.
- El volumen de bienes y servicios favorece el desarrollo de la vida económica de la sociedad y significa una aportación valiosa al bienestar colectivo.

¹⁶ Isacc Guzmán Valdivia: Apuntes de la carrera. 2do. semestre. 1992.

- La empresa coopera al bien común cumpliendo con las obligaciones concretas de la justicia social consistentes en mejorar la calidad de productos y servicios y haciendo posible que lleguen al mayor número de consumidores.

El Bien Común juega un papel importante en la definición. El Bien Común representa un conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede realizar su destino material y espiritual.

Se puede decir que el bien común de la empresa tiene tres manifestaciones concretas:

- La estabilidad económica de la empresa.
- El progreso económico de la empresa.
- La integración humanista de la empresa.

La Auditoría Administrativa se debe practicar cuando en la empresa se presentan síntomas de que las cosas no van por buen camino; en algunas ocasiones estos síntomas se presentan sin que la administración sepa el porqué de ellas y peor aún sin saber como resolverlo.

En el caso de hablar de la Auditoría Administrativa en el plano preventivo, estamos hablando de que ésta se practicará sin una causa aparente, es decir, solo con el objeto de mejorar lo mejorable.

Entre las características de la Auditoría Administrativa destacan las siguientes:

- Requiere de una profundidad especial.
- Actitud mental para juzgar imparcialmente los controles.
- Realización del trabajo con objetividad.
- Presenta dificultades distintas y variadas.
- Exige ciertos conocimientos y experiencia.
- Preparación sobre todas las áreas de la empresa.

1.2.2. Definición propuesta.

La Auditoría Administrativa es el estudio analítico-sintético de la aplicación de los elementos del proceso administrativo en un ente social con estructura compleja, a fin de determinar un diagnóstico de su quehacer administrativo.

a) Estudio analítico-sintético: Una metodología de Auditoría Administrativa que se limite al análisis del quehacer administrativo no es buena ya que no se relaciona el estudio de los factores de la administración, esto es debido a que el análisis descompone el todo en sus partes sin interesarse por los fenómenos que se dan al interrelacionarse las partes como un todo. En consecuencia, un buen diagnóstico administrativo debe contener un análisis a los elementos del proceso administrativo aparejado de su síntesis respectiva, y de esta forma podemos ver si la empresa se encuentra con deficiencias en algún elemento de la administración y además mediremos que impactos traerá para la administración en general de la empresa.

b) De los elementos del proceso administrativo: en concreto, podemos decir que el proceso administrativo de una empresa es el elemento que se somete a examen al aplicar una Auditoría Administrativa es decir, es el objeto de estudio.

Una metodología de Auditoría Administrativa que solo contempla el estudio a ciertos elementos de la administración, es una auditoría deficiente que no muestra un diagnóstico veraz de la administración general de la empresa o sociedad. Además, el proceso administrativo va a guiar a todo acto administrativo, por lo cual una auditoría que aborde su examen como lo marcan las pautas del proceso será una herramienta útil de diagnóstico para la empresa que la auxiliara en la toma de decisiones.

c) De un ente social con estructura compleja: Una sociedad está compuesta por dos o más miembros, cuya unión tiene un fin predeterminado por alcanzar, por tanto sus individuos conformarán una estructura con el propósito de interactuar en ella. Es decir, que una sociedad compuesta por tres elementos tiene estructura, aunque esta es de carácter simple, en un caso como este no se hace necesario la Auditoría Administrativa, porque se tiene control amplio sobre lo que sucede en ella.

En una sociedad con estructura compleja, los niveles jerárquicos son muchos y la diversidad funcional es amplia, provocando dificultad en la administración debido a que el control de lo que se hace se pierde, ya que los niveles operativos están muy distantes de los niveles directivos. Es en este tipo de sociedades donde se hace necesario practicar la Auditoría Administrativa que permite retroalimentar a los niveles directivos de lo que se está haciendo en los niveles jerárquicos inferiores y poder tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

d) A fin de determinar un diagnóstico: Una metodología de Auditoría Administrativa que se aventura a llegar más allá del diagnóstico y de las propuestas de solución, aparenta ser una metodología sumamente completa, pero en realidad está tocando puntos que no le competen.

En una Auditoría Administrativa se debe llegar al diagnóstico que consiste en señalar los problemas detectados, así como determinar y explicar sus causas. También es incumbencia de ella el proponer alternativas de solución a los problemas detectados o de mejoramiento en aquellas áreas en donde aún hay margen para incrementar la productividad administrativa.

1.2.3. Tipos de Auditorías.

Existen varios tipos de Auditorías. A continuación detallaré:

Por su ámbito	Interna	La realiza personal adscrito a la propia empresa.
	Externa	Practicada por contadores públicos independientes.
Por su tipo	Financiera	Determina si la información financiera es confiable, útil y oportuna.
	Operacional	Mide la eficiencia en la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.
	Administrativa	Cumplimiento del proceso administrativo instaurado.
	Resultados de programas	Eficacia del ejercicio presupuestal.
	Legalidad	Cumplimiento de disposiciones legales por su contexto.
Por su aplicación	A unidades	Áreas que tienen asignado uno o más programas relacionados al objetivo de la dependencia.
	A programas	Un programa que puede estar asignado a diferentes unidades.
	De actividades	Las diferentes actividades que implica cumplir con un programa, pueden estar involucradas diferentes unidades.

De este cuadro podemos concluir que la Auditoría Administrativa puede ser interna o externa y se puede aplicar a unidades, programas o actividades.

El estudio de esta tesis se basa en una Auditoría Interna del tipo Administrativo a la Unidad de Ventas, de la cual hablaremos más adelante.

1.3. AUDITORÍA INTERNA = CONTROL INTERNO.

1.3.1. Auditoría Interna.

La Auditoría Interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma.

En sí, sugiere una variedad de ideas; por un lado, puede ser circunscrito hacia el chequeo de la veracidad aritmética de cifras o la existencia de activos, por otro, como la revisión y evaluación a fondo de los altos niveles operacionales.

El término “interna” se aplica a una actividad llevada a cabo por la misma organización, empleando su propio personal, su acción se diferencia de la realizada por contadores públicos, externos u otros terceros que no forman parte directa de la organización.

La auditoría interna como elemento de control:

El trabajo de auditoría interna, es un control organizacional cuya función consiste en medir y evaluar la eficiencia de otros controles.

Cuando una organización establece la planeación en todos los niveles y procede a implementarlos en forma de operaciones, es indispensable que éstas sean vigiladas para asegurar el logro de los objetivos establecidos. Estos esfuerzos de control se obtienen a través de la auditoría interna cuya función, es uno más de los tipos de control utilizados; no hay que olvidar que existen muchos otros controles más, y es aquí donde el trabajo de auditoría sirve para medir y evaluar aquellos otros controles.

Los auditores internos deben hacer su trabajo con eficiencia y en lo posible, ser los mejores en el diseño e implementación de cualquier otro tipo de control.

El ser expertos en control, incluye el comprender la interrelación de los diferentes controles en la mejor manera de integrarlos en sistemas de control interno. Esto se logra a través de las habilidades que tienen al “examinar y evaluar” todas las actividades organizacionales en un ánimo de máximo servicio a la organización. Sin embargo, los auditores internos no deben esperar ser expertos en todas las operaciones y técnicas involucradas en las diferentes actividades de la organización, pero si pueden ayudar a los responsables individuales en el logro de resultados más efectivos por medio de la evaluación de los controles existentes y proporcionándoles elementos que les ayuden en la mejora de aquellos controles en uso.

Por lo que se refiere al sistema de control interno puede decirse que es el conjunto de lineamientos establecidos para administrar, controlar, supervisar, y manejar los bienes y operaciones de una empresa.

La evaluación del sistema de control interno la lleva a cabo el auditor a través de observaciones, estudios de los procedimientos de operación plasmados en manuales de operación, modus operandi o cualquier otro documento que describa las actividades de la Unidad a Auditar, de tal manera que al iniciar el trabajo de revisión ya conoce todos los mecanismos internos de la empresa.

Este conocimiento le permite estimar el alcance que deberá aplicar a los procedimientos de auditoría para obtener la evidencia suficiente y competente que le fundamente para emitir su opinión respecto a la razonable corrección de los procedimientos de la empresa.

1.3.2. Control Interno.

El concepto de control interno reviste una importancia fundamental para la estructura administrativo-contable de una empresa. Se relaciona con la confiabilidad de sus estados contables, con la confiabilidad de su sistema de información interno, con su eficacia y eficiencia operativa y con el riesgo de fraudes.

Asimismo, representa un concepto clave en el trabajo de un Auditor, sea éste interno o externo.

Desde el punto de vista del Auditor Interno se relaciona con el trabajo tendiente a determinar la exactitud de la información contable y operativa generada, con la efectividad y eficiencia de las operaciones y los procedimientos.

1.3.3. El control interno y la tarea del auditor interno.

Las normas de auditoría interna como normas relativas al trabajo del auditor interno son las siguientes:

1. Auditoría Interna debe efectuar la evaluación del Sistema de Control Interno de la organización en su totalidad, con el objeto de determinar el nivel de efectividad del mismo en todas las etapas del proceso administrativo, recomendando los cambios necesarios para lograr su optimización.
2. En especial, la labor de Auditoría Interna debe enfatizarse en el examen de los siguientes aspectos:

- Confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, tanto contable como operativa, evaluándose también los medios utilizados para identificarla, controlarla, clasificarla y comunicarla.
- Cumplimiento de las disposiciones legales vigentes. Políticas, Planes, Normas y Procedimientos, que posean o puedan poseer influencia significativa sobre las operaciones y/o los informes de la Empresa.
- Protección de activos, revisando los mecanismos de control establecidos al efecto y aplicando los procedimientos que sean necesarios para satisfacerse de su existencia.
- Uso eficiente y económico de los recursos, evaluando la optimización de los mismos en términos del objetivo al que son aplicados.
- Logro de objetivos y metas de operaciones o programas, revisando las operaciones y los programas, con el objeto de comprobar que los resultados sean coherentes con los objetivos y metas establecidas y se cumplan de acuerdo con lo planeado, evaluando además que los planes fijados sean razonables proponiendo sugerencias relativas a su optimización.

1.4. BENEFICIOS DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

a) Detectar errores en la administración antes de que se vuelvan verdaderos problemas.

La Auditoría Administrativa está interesada en detectar los problemas que se puedan estar presentando en la empresa, hasta llegar a las causas que lo generan, es decir que la auditoría tiene el carácter de ser correctiva y preventiva.

b) Siempre busca la manera de hacer las cosas eficientemente.

Este punto tiene mucho que ver con la formación de las alternativas de solución, estas siempre tienen como fundamento eficientar y hacer eficaz a la administración de la empresa.

Es bueno señalar que para poder elaborar alternativas de solución fundamentales, es necesario que el diagnóstico de la administración se efectúe tomando como base la comparación entre estándares y objetivos predeterminados y la situación presente de la administración de la empresa.

Con los beneficios señalados en el primer inciso y en éste, se deja entrever que la Auditoría Administrativa está interesada en la causa de los problemas más que en los efectos, y como consecuencia de ello, se caracteriza por su enfoque positivo al tener siempre puesta la mirada hacia adelante.

c) Ayuda a los directivos a lograr una administración más eficiente:

La Auditoría Administrativa les va a proporcionar la información que muestra el aspecto que guarda la administración, dando los elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones, cuyo propósito es fortalecer el trabajo administrativo.

Además, le permite al ejecutivo concentrar su atención en otros aspectos de la empresa, al no distraer su tiempo en detectar las causas de sus problemas porque los auditores se encargan de ello.

También dentro de éste beneficio, la auditoría es un medio excelente para que se dé la retroalimentación de los niveles operativos hacia los niveles directivos, esto es más necesario en empresas con más de cuatro niveles jerárquicos y con amplia diversificación de sus áreas funcionales, y será mucho más necesaria donde exista descentralización y desconcentración de las actividades de la empresa.

d) Aspectos negativos de la Auditoría Administrativa.

Como todas las técnicas y herramientas de la administración, la Auditoría Administrativa, cuenta con aspectos positivos y negativos, los primeros ya comentados en los incisos anteriores.

Prácticamente, la Auditoría Administrativa cuenta con dos elementos negativos, el primero es el tiempo que se requiere para efectuarla en cualquier empresa, podemos decir que la duración de la aplicación de una auditoría va de acuerdo al tamaño y complejidad de la empresa u órgano de ésta, y aunado a ello, pero en relación inversa, tenemos la necesidad por parte de los directivos de contar con información oportuna para que tomen las decisiones correctivas a fin de mejorar lo más rápido posible la administración de la empresa.

Este inconveniente de la auditoría se puede atenuar y tal vez desaparecerlo, si la auditoría se practica con periodicidad, en tal caso, no será necesario hacer un estudio exhaustivo en cada momento que se efectúe, iniciando su investigación a partir del diagnóstico de la auditoría anterior y realizando un estudio sustantivo de las partes que no arrojaron problemas en la última auditoría. Con esta medida, las auditorías administrativas reducirán su tiempo de aplicación proporcionando a los directivos información para la toma de decisiones de manera rápida.

El segundo aspecto negativo de la auditoría, es el que se refiere a su costo. Si es el caso de que la empresa cuenta con un grupo de trabajo para tales fines (Departamento de Auditoría Interna), se justificará cuando la empresa es altamente estructurada y con diversas áreas funcionales. Cuando la empresa no es de tales características, es recomendable contratar los servicios de auditores administrativos externos.

e) Aspecto ambivalente de la Auditoría Administrativa.

En la Auditoría Administrativa, existe un factor que puede ser favorable o negativo en el momento de practicarla. Al elemento que nos referimos es la opinión que se tenga sobre la auditoría por parte de la gente que trabaja en la empresa.

La Auditoría Administrativa nunca debe ser usada como un medio represivo para los supervisores y sus colaboradores, ni mucho menos que de pie para el despido de personal directivo, salvo en los casos de existir negligencia en ellos, ya que son ellos mismos los que van a dar su apoyo a los auditores para hacer un buen trabajo.

Por eso siempre los auditores, deberán establecer un ambiente de cordialidad y cooperación con el personal del área auditada, haciéndoles sentir que con su participación en la auditoría, están colaborando con el engrandecimiento de su área o empresa; se les debe decir que las opiniones que externen, no los comprometerá con sus jefes inmediatos, etc., y en lo que respecta al auditor, debe de evitar externar comentarios personales sobre el área que audita, etc.. Acciones de este tipo, ayudarán a crear el ambiente requerido para hacer la auditoría.

Si se audita el área de la empresa en un ambiente cordial y de cooperación, entonces la Auditoría Administrativa se gana el respeto de toda la empresa, creando en las áreas que en lo subsecuente se aplique un ambiente favorable en donde todo el personal estará ansioso de participar para que las cosas mejoren.

1.5. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DE CONTROL

Una vez que se tienen los conocimientos generales de la empresa, se iniciara la evaluación Administrativa de cada una de las áreas operativas de la empresa, esto es, penetrar hasta los más mínimos detalles que hacen o que intervienen en la realización de las operaciones y en los trabajos y actividades que se efectúan. Para lograr lo anterior, el Auditor Administrativo tendrá que conocer los procedimientos de cada una de las áreas, de observar como se hacen las cosas, de hacer él mismo algunos de los trabajos que se realizan, de analizar los comprobantes y documentos que amparan las operaciones efectuadas y estudiar minuciosamente cada actividad y movimientos de las rutinas diarias de la empresa.

El Auditor Administrativo al revisar las operaciones que realiza la empresa tendrá como objetivo principal detectar deficiencias y vicios que obstruyan el desarrollo e incremento de la productividad y hacer las sugerencias correspondientes para aumentar las ventas.

Sin lugar a dudas, el eje de la productividad serán las ventas. Pero no siempre por vender más se ganará más. En muchos casos por el afán de aumentar las ventas se conceden más descuentos, se dan más plazos de créditos y hasta tomar mayores riesgos de los normales sin darse cuenta que se encarece la operación y llega a ser incosteable. En ocasiones, detectar que con solo mejorar el servicio a los clientes, mediante una atención más especial, más constante se logre, aunque en forma más lenta, un crecimiento más firme con mayor productividad.

Fijar los objetivos de ventas y grado de penetración en el mercado, con base en su crecimiento anual, será de máxima utilidad. Este panorama puede ser observado por Auditoría Administrativa y señalar los ajustes y correcciones necesarios para proseguir hacia el fin deseado.

La auditoria Administrativa es una técnica que revisa y supervisa, porque tiene la necesidad de tomar diferentes procedimientos especializados.

El auditor administrativo debe tener dentro de sus cualidades una mentalidad ágil, disciplinada, independencia de criterio, etc., por lo cual se va a apoyar en una técnica rígida como es la lógica.

1.6. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.6.1. Importancia de una Auditoria Administrativa como fundamento en el proceso administrativo.

Ya hemos anotado algo sobre la universalidad del proceso administrativo, por tal característica una metodología de Auditoría Administrativa que tome como fundamento a tal proceso será susceptible de ser aplicado en cualquier tipo de ente social o empresa.

El proceso administrativo no es privativo a los niveles directivos, sino que su aplicación se utiliza en todos los niveles jerárquicos de la empresa, es por ello que una Auditoria Administrativa que tome como base a dicho proceso, se podrá aplicar a cualquier nivel jerárquico de la institución o empresa e inclusive a cualquier función o área de la misma. Cabe aclarar que esto es posible debido a que el proceso administrativo está actuante en los tres grandes bloques funcionales en que se divide cualquier empresa, esto es, dirección, supervisión y operación.

Es importante, porque nos permite valorar en que grado la empresa ve hacia adelante, imagina, conceptualiza, se anticipa a posibles eventos futuros y toma las acciones necesarias para enfrentarse a ellos.

Es significativa, porque nos ayuda a medir en la empresa el nivel de ordenación que se le da al caos, a fin de evitar efectos adversos en el operar diario de la empresa.

Es valiosa, debido a que podemos determinar con que calidad y en que cuantía la empresa se allega a los recursos necesarios. Es notable, ya que nos ayuda a determinar en que grado se da a conocer a los participantes las actividades que tienen que efectuar y también en que medida se les motiva a realizarlas.

Es importante, porque es una metodología integral, ya que al someter a la empresa Auditada (o a parte de ella) al filtro del proceso administrativo, se revisan todas las funciones y acciones que este conlleva, no permitiendo que quede fuera de la revisión algún aspecto importante del quehacer administrativo.

Por último, es importante una metodología de Auditoría Administrativa con fundamento en el proceso administrativo porque nos va a permitir evaluar a ese conjunto de funciones interrelacionadas que dan orden y cause a la coordinación de recursos humanos, materiales y técnicos, cuyo propósito es alcanzar los objetivos de la empresa.

1.6.2. Conceptualización del diagnóstico y del dictamen en la Auditoría Administrativa.

En el lenguaje común la palabra diagnóstico tiene una sola acepción, la cual pertenece al léxico de la medicina, se le define como:

“Parte de la medicina que se ocupa en la determinación de las enfermedades por los síntomas de las mismas”.¹⁷

Si tomamos en cuenta lo sustantivo de la anterior definición podemos crear un concepto análogo de acuerdo a nuestro propósito: La Auditoría Administrativa.

Para la Auditoría Administrativa, el diagnóstico es la etapa en la cual se van a determinar los problemas y/o las oportunidades de mejoramiento de la administración así como señalar las causas que provocan tales problemas.

El diagnóstico resulta del análisis y síntesis que se le practica a toda la información levantada, es decir, tanto a la información que representa el aspecto formal de la administración como la que representa el aspecto real.

¹⁷ Pequeño Diccionario Larousse ilustrado en Español. Editorial Planeta. México 1980. pág. 812

Se señalan los problemas de tal manera que puedan ser localizados por los directivos, señalando en que área se presenta, que parte específica del proceso administrativo involucra, en que momento o situaciones se presenta. Además, nunca se dejará de mencionar las causas que generan el problema, ya que son de *significativa importancia* para la toma de decisiones correctivas por parte de las autoridades de la empresa.

Es recomendable señalar también las consecuencias que se presentarán de no ser resueltos los problemas detectados ya que les permite ver a los directivos la magnitud de las dificultades y les ayuda a *determinar las prioridades* de su solución.

El diagnóstico debe ver que área pueden mejorar más su *administración* y no tan solo limitarse de detectar obstáculos, con esta actitud, nos estamos anticipando a la solución de problemas futuros.

En otro aspecto, nuestra metodología contempla el dictamen, su propósito es el de proponer alternativas de solución a los *problemas o deficiencias* encontrados. Las recomendaciones que se hagan no son para ser atacadas por los altos mandos de la empresa o institución sino que se proponen para que las comenten y ver si es conveniente implantar alguna de ellas o, al tomar en cuenta las propuestas de la auditoría infieran una alternativa más viable.

Nosotros como auditores estamos obligados para con la empresa en señalarles sus problemas además proponer las alternativas de solución.

Por último, es prudente decir que nosotros como auditores no podemos poner en práctica las medidas de solución seleccionadas.

2.1. LA AUDITORIA DE VENTAS

El decir que se va a hacer una auditoría a ventas, y no decir nada es lo mismo, pues inmediatamente empezarian las preguntas: ¿qué se audita?, ¿cómo se audita?, ¿cuándo se audita?, etc. Y, para contestar a estas preguntas, tenemos que atender a la existencia de otro tipo de funciones conocidas como funciones de decisión empresarial, las cuales centran su atención en la problemática que se desprende del ejercicio de las funciones tradicionales del proceso administrativo:

a. La Previsión entendida como la predeterminación de lo que se puede hacer en el área de las ventas sirviéndonos de:

- Investigaciones que proporcionen un conocimiento, en mayor o menor grado, de las alternativas posibles.
- Alternativas entendidas como los diferentes caminos por los cuales puede optar el director de ventas para llevar su función al logro de las metas, y en cuya selección estriba todo el éxito. Las mismas servirán de base para la determinación de los objetivos viables.
- Objetivos los cuales tendrán gran influencia en la naturaleza total del mecanismo de ventas.

b. La Planeación consistirá en la fijación de las características que tendrán los planos de acción de ventas de la empresa. La planeación comprende la:

- Determinación de políticas de ventas entendidas como cursos generales de acción que involucra criterios y formas, detalla posibilidades y limitaciones.
- Fijación de procedimientos entendidos como las fases mediante las cuales se desarrollarán las políticas de ventas.

- Especificación de programas: respuesta a la pregunta ¿cuándo se van a cumplir los objetivos de ventas.
- Elaboración de presupuestos: respuesta a la pregunta: ¿cuánto va a costar cumplir los objetivos de ventas de la empresa.

c. La Organización consistirá en concretar las funciones genéricas que se estime conveniente desarrollar para alcanzar los objetivos de ventas, así como las más claras indicaciones sobre autoridad y responsabilidad asignadas a cada una de las personas que tienen a su cargo la ejecución de esas funciones.

d. La Integración, por lo tanto, consistirá en obtener y coordinar todos los elementos materiales y técnicos con los humanos que la planeación y organización de las ventas exigen para su adecuado funcionamiento.

e. La dirección de ventas consistirá en guiar y vigilar a los subordinados, con el fin de lograr, efectivamente, lo planeado, por medio de la autoridad del director de área, ejercida en decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y constatando que se cumplan las órdenes emitidas por medio de los canales de comunicación establecidos. Vemos pues que la dirección contiene cuatro elementos:

- Que se ejerza la autoridad propia del puesto, para lo cual deben precisarse su naturaleza, tipos, elementos, etc.
- Que se delegue esa autoridad, ya que dirigir es hacer a través de otros.
- Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se exigen resultados.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las ordenes.

Si se toman en cuenta estas frases, seguramente se dirigirá para coordinar y no, por el contrario, se coordinará para dirigir.

f. El Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Por lo tanto, este aspecto del proceso administrativo de las ventas, persigue:

- Recolectar sistemáticamente datos que informen.
- Medir el grado de realización de los planes fijados.

Para que este hecho se pueda dar, o sea para que exista un control, se necesita:

- El establecimiento del sistema de control.
- La recolección y concentración de datos que el sistema requiera.
- Poder interpretar y valorar los datos recolectados.
- Obtención de resultados.
- Utilización de los mismos.

2.2 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

La Auditoría de Ventas es la actividad que planea, organiza, dirige y controla las actividades de los agentes de ventas, y cuando se trata de una empresa plenamente orientada hacia el mercado, esto es, que esta empeñada en vender satisfactores para las necesidades de la sociedad a la que sirve, el administrador de ventas, o director o gerente de ventas, es el principal o uno de los ejecutivos más importantes de la empresa.

La administración de las ventas abarca todos los pasos necesarios para reclutar, seleccionar, contratar, adiestrar y motivar a su personal, así como la asignación de sus tareas, la fijación de los territorios de ventas, la determinación de sus cuotas y rutas, la dotación de sus equipos de ventas, y los sistemas de transportación que se van a usar para la cobertura de sus zonas de ventas. También, el director de ventas controla las relaciones de ventas con otras direcciones, o departamentos de la empresa, y tiene injerencia en las formas de remuneración al personal que controla.

Se puede decir que la dirección de las ventas se mueve en el campo de la administración de las personas (vendedores) y en el de la administración de las cosas (sistemas), de tal forma que podamos conformar el siguiente cuadro:

	Administración de personas	Reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, remuneración y motivación.	de vendedores
Dirección de Ventas			
	Administración de cosas	Territorios, cuotas, rutas, equipos y transporte	de ventas

2.3. LA DIRECCIÓN DE VENTAS RELACIONADAS CON OTRAS DIRECCIONES

Marketing

En la actualidad la dirección de ventas trabaja en estrecho contacto con la dirección de mercadotecnia, ya que la primera es la ejecutiva por excelencia de la principal función de la segunda: las ventas. Por ello se debe trabajar en estrecha colaboración en la selección del canal de distribución adecuado, para llevar el producto que se trate a su último consumidor y, posteriormente, coordinar todas las entidades que forman dicho canal. Así mismo proporciona a la dirección de mercadotecnia la más amplia información sobre problemas, cambios, novedades, etc., que se suscitan en el mercado, sobre todas las actividades de la competencia y sobre los productos nuevos o que desaparezcan.

Producción

También esta en estrecha colaboración con el departamento de producción, para hacerle llegar la información de primera mano sobre artículos actuales, nuevos o discontinuados, usos que se le dan y otras características importantes. Ventas trabaja para que producción tenga una actitud positiva hacia las opiniones de los clientes; también hacia los cambios, innovaciones o mejoras que la competencia hace en sus productos, y lo mismo por lo que respecta a la aparición de productos similares, sustitutos o sucedáneos. De todo esto se desprende un programa de producción, resultante de los puntos de vista de estas direcciones.

Crédito

Las relaciones con el departamento de crédito son muy estrechas, con el fin de establecer líneas de crédito por cliente, autorización de pedidos, comentarios, cobranza de créditos vencidos, discusión y aprobación de las políticas generales de crédito de la empresa.

Publicidad y Promociones

Tiene relaciones muy similares, ya que debe colaborar en la confección de planes y programas, de tal manera que estén coordinados con los de ventas. Participa en la confección de los presupuestos de los mencionados planes y campañas; en la ejecución de materiales publicitarios, da ideas para campañas impresas por radio y televisión; colabora en la venta y/o distribución del material publicitario y promocional, y mantiene constantes reuniones con estos dos departamentos con el objeto de lograr ideas creativas para aumentar las ventas.

Almacenaje

Debe colaborar aportando soluciones a los problemas suscitados en los inventarios, empaque y transporte, comunicando tanto las felicitaciones como las quejas de los clientes. Con el departamento de embarques dando ideas para crear o mejorar aspectos que faciliten las operaciones.

Todas las actividades de la dirección de ventas deben desarrollarse con base en la retroalimentación que le dé el departamento de investigación de mercados sobre aspectos tales como productos, clientes, distribución, demanda, pronósticos de venta y todos los demás que la dirección de ventas crea pertinente pedirle a dicho departamento.

Por otra parte la dirección de ventas deberá pedir asesoría al departamento de relaciones públicas sobre ideas tendentes a aumentar las ventas, al mismo tiempo que se engrandece la imagen de la empresa y se fomenta la buena voluntad hacia la misma.

Los vendedores son las personas más adecuadas para vigilar las actividades de la competencia.

A través de ellos la dirección de ventas puede obtener valiosa información para hacerla del dominio de la empresa y aprovecharla como mejor convenga. Los aspectos que se deben vigilar pueden ser los referentes a productos, métodos de ventas, eficiencia comercial, publicidad, promoción de ventas, trato que se da a componentes del canal de distribución; o sea a los distribuidores, mayoristas y minoristas. Con la obtención de estos datos y su análisis, la empresa procederá a elaborar planes detallados para contrarrestar las acciones de los competidores.

Es muy importante que la dirección de ventas mantenga contacto estrecho con los altos niveles del organigrama, como son la dirección general y directores de producción, finanzas y personal, además de la mercadotecnia, con el objeto de que las piezas tan importantes en el mecanismo de cualquier negocio, trabajen coordinadamente y con una mayor productividad, a fin de alcanzar el objetivo central en la vida del negocio: la obtención de un volumen justo de utilidades.

El director de ventas debe ser un líder que estimule el entusiasmo de su personal y que lo dirija a la consecución de los objetivos predeterminados. Tiene como tareas fundamentales:

- Realizar una correcta administración de personas: reclutar, seleccionar, contratar, adiestrar y motivar a sus ejecutivos, personal administrativo y vendedores.
- Realizar una correcta administración de cosas: fijar territorios, cuotas, rutas; confeccionar equipos que ayuden a los vendedores en sus operaciones, y dar facilidades para que los ejecutivos y vendedores cuenten con los sistemas idóneos para cubrir el mercado.
- Elaborar programas, presupuestos y políticas que faciliten la consecución de los objetivos de ventas.

La administración de las cosas comprende la planeación y desarrollo de un determinado tipo y número de sistemas, para que la fuerza de ventas actúe con mayor productividad. Por ello, la auditoría de este aspecto resulta igualmente importante:

- Ante todo la empresa habrá de concluir cuál es el canal ideal para desplazar su mercancía (mayoristas, minoristas, tiendas departamentales, de descuento), así como el tipo de campañas de venta a desarrollar: ventas ordinarias, selectivas, a consignación, a plazos, directas, por correo, etc.
- De acuerdo con esta política se debe dividir el mercado en territorios o zonas de venta, las cuales se pueden basar en unidades geográficas o listas de clientes.
- Por el conjunto de clientes que se agrupan en un territorio, éste tiene un valor expresado en un monto de ventas a realizar en un periodo dado, y por el conjunto de prospectos tiene otro valor expresado en un potencial de ventas que se puede llegar a lograr. Debe existir un territorio para cada vendedor, y una cuota para cada territorio, en la cual se deben incluir todos los tipos de clientes, prospectos o ventas que se puedan realizar.
- La cobertura más eficiente y racional de un territorio, y el mejor cumplimiento de la cuota, se logran mediante la proyección y desarrollo de una ruta. Esta debe planearse con las siguientes características:
 1. Para que funcione deben existir territorios claramente delineados y cuotas correctamente fijadas.
 2. Que el territorio comprenda un conjunto de ciudades comunicadas entre sí.
 3. Que se conozca, con la mayor exactitud, que clientes y prospectos existen en esas ciudades.
 4. Que se clasifiquen de acuerdo a su importancia, en categorías que determinen la periodicidad necesaria de visita.
 5. Se deberá establecer cronológicamente, el tiempo que dura cada visita y el tiempo que dura el traslado de un cliente a otro.
 6. Se tendrá que especificar los medios utilizables para trasladarse de un domicilio a otro.

Una vez que se han dado estos pasos, se podrá determinar el tiempo óptimo de recorrer la ruta, y por lo tanto para cubrir el territorio. Esto permitirá comparar contra la práctica y concluir si se está trabajando bien o se pueden hacer mejoras.

- Otra forma de lograr mejoras, porque facilita el trabajo de los vendedores, consiste en dotarlos de un equipo que incluya manuales de venta, catálogos, lista de precios, etc.

La actividad del director de ventas es muy importante, pues a través de sus contactos personales puede lograr considerables ventajas para su organización, por medio de visitas periódicas a los territorios, oficinas, sucursales, clientes y probables clientes importantes.

Por último, el control de todas las actividades vendedoras juegan un papel muy importante, como la base sobre la que se apoyarán las conclusiones que indiquen si el trabajo realizado es exitoso, mediocre o francamente malo. Pero, además, servirá como retroalimentador de los futuros planes que se hagan para mejorar la posición de mercado de la empresa. Por ello habrá que montar un sistema que, sin trabajo de más o de menos, dé la información precisa para obtener una panorámica exacta de la situación. En ello bien se justifica que participen todos los elementos que forman la organización vendedora.

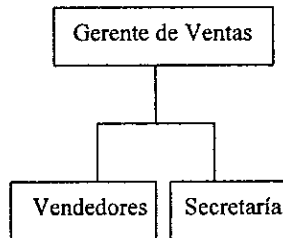
2.4. DEPARTAMENTO DE VENTAS.

2.4.1. Objetivo.

Se encarga de la administración, dirección, formulación y ejecución de las actividades de comercialización de las diferentes líneas de productos que maneja la empresa, por medio de las funciones que desempeña su Gerente General y equipo.

Para la empresa la fuerza de ventas constituye la parte fundamental, porque está formada por todas aquellas personas que están involucradas en la comercialización y venta de un producto o servicio.

2.4.2. Organigrama.



2.4.3. Funciones del personal de ventas.

Si ya se tiene la seguridad de que las actividades de ventas están debidamente planeadas y organizadas, el auditor deberá revisar si este departamento está correctamente integrado. El departamento de ventas trabaja con un Gerente de Ventas, empleados administrativos y Vendedores. Hablaremos de cada uno de ellos:

a. Gerente de Ventas.

- Se mantiene informado sobre la situación y potencial del mercado, a fin de desarrollar planes y programas de ventas.
- Participa en la asignación de precios de las diferentes líneas de productos.
- Establece y mantiene contacto con sus clientes.
- Coordina y supervisa a los vendedores, revisando los objetivos de venta de cada uno de ellos para asegurar el cumplimiento de sus metas.
- Elabora el objetivo de ventas por línea de producto.
- Atiende las reclamaciones y necesidades específicas de los clientes.
- Define las metas de la Fuerza de Ventas, para que entiendan con claridad las políticas de la empresa y tengan la certeza de cumplirlas.
- Negociar con la Fuerza de Ventas los apoyos que brinda la empresa para lograr las metas.
- Contar con una Fuerza de Ventas capacitada, que cumpla con el pronóstico de ventas.
- Mantener informada a la Fuerza de Ventas de los planes e Incentivos que permitan un nivel de motivación para cumplir con los objetivos planeados.

b) Vendedores.

Se puede definir al vendedor como el representante profesional de la empresa frente a nuestros clientes, responsable del área geográfica llamada sector para que, acorde con la política comercial de la compañía realice las labores de:

- Ventas/Cobranza/Merchandising
(Tres aspectos de una misma función, que son totalmente indivisibles)
- Apoyo Promocional
- Asesoría comercial y degustación.

Para que el vendedor cumpla con estas labores, requiere cubrir el perfil del vendedor, que es el siguiente:

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Productos	Comunicación	Esfuerzo
Técnica de ventas	Análisis/Síntesis	Entusiasmo
Mercado	Organización	Seguridad
Clientes	Trabajo en equipo	Agilidad en las decisiones

Es importante que los vendedores se marquen uno o varios objetivos tanto a nivel personal como de la empresa, si se carece de estos, se podría entender que nada importa; solo les interesaría dar la sensación de que se está en movimiento.

Algunos objetivos inmediatos importantes a considerar son:

- Alcanzar los objetivos de venta y cobranza que les sean asignados.
- Colocación del material punto de venta y exhibición preferencial de toda la línea de nuestros productos, en el negocio.
- Prospectar clientes.
- Promover con los medios a su alcance, mayor consumo de nuestras marcas.

Un objetivo mediano sería el lograr que la distribución horizontal de todos nuestros productos, estén de acuerdo con los objetivos establecidos por las Unidades de Marketing y Ventas, para cada canal de venta y tipo de negocio.

Es necesario que el vendedor tenga un conocimiento integral de los productos que se venden en cada giro de negocios. Este conocimiento consiste en:

- Definición del producto/ Características/ Composición.
- Usos, aplicaciones, rendimientos, forma correcta de preparar.
- Condiciones de venta al comercio.
- Precios de venta: al comercio, al público.
- Ventajas sobre el competidor servicios y beneficios al consumidor.

Por otro lado es indispensable que conozca plenamente la Política de la Empresa en cuanto a:

A) Ventas y Distribución.

- Alcanzar los porcentajes de distribución establecidos, por producto y por canal de venta.
- Abastecer adecuadamente a los clientes que integran su Sector, asegurando tengan suficientes existencias para que no se produzcan faltantes en el negocio, que pueda aprovechar la competencia.

B) Créditos y Cobranzas.

- Mantener permanente control sobre los clientes tanto de crédito como de contado de su Sector, vigilando que se encuentren dentro de las Normas de "Política de Crédito y Cobros", establecidos por la Empresa.
- Liquidar diariamente la cobranza efectuada.

C) Reclamaciones y Devoluciones.

- Cuidar la rotación de los productos en los establecimientos, en relación a la fecha de vencimiento.
- Prever, con anticipación el vencimiento de los productos, regulando los medios para venderlos oportunamente al consumidor, para lo que puede utilizar los procedimientos siguientes:

⇒ Notificar al Gerente de Ventas.

⇒ Advertencia al cliente para procurar la rápida salida, propiciando ofertas de precio, con nuevos lugares de emplazamiento.

⇒ Traslado de la mercancía a otro negocio que tenga mayor rotación o consumo.

- Cumplir fielmente con el Itinerario de Visitas y que las mismas se efectúen dentro de la frecuencia establecida.
- Interrelacionarse en forma óptima, con toda la clientela de su Sector, distinguiéndose e identificándole tanto como persona, como por Vendedor.
- Informar oportunamente a nuestros clientes, de nuestras promociones en el punto de venta o en el centro de consumo, para que éstos las acepten con interés.
- Informar oportunamente a la Compañía de cualquier cambio que se detecte de la competencia en cuanto a:

⇒ Precios,

⇒ Condiciones de venta,

⇒ Lanzamiento de nuevos productos,

⇒ Cualquier otra información que pudiera interesar en el desarrollo de las ventas en su Sector a favor o en contra.

Además de las inherentes a cada uno de los puntos señalados anteriormente, se detallan las que considero de mayor realce:

- Cumplir con los horarios establecidos, realizando sus labores de calle a la mejor conveniencia del cliente y de la empresa.
- Ajustarse a la disciplina existente, cumpliendo con las órdenes emanadas de sus Superiores en lo relacionado a Normas y Procedimientos estipulados por la Empresa.

- Cuidar celosamente sus herramientas de trabajo, ya que es la parte central de la actividad diaria.
- Utilizar eficientemente todos los elementos de trabajo, establecidos para el desempeño de su labor.
- Mantener su forma de vestir, apariencia personal y términos de expresión, acorde a la imagen de la Compañía además de otorgar un excelente servicio a cada uno de sus clientes.
- Integrarse al espíritu de equipo que debe reinar en su Unidad de Ventas y al clima humano de la Empresa.
- Canalizar todas las comunicaciones o actividades referidas al trabajo para las que no está facultado, a través del Gerente de Ventas.

c) Secretaría.

Concreta las citas con los clientes, así como brinda atención a estos; organiza toda la documentación relativa a la venta de mercancías, tiene a su cargo la creación de una base de datos de la cartera de clientes, así como un archivo de cada cliente.

2.5. POLÍTICA DE VENTAS

Independientemente a las posibles variaciones en el mercado que puedan producirse, señalaré las que considero más significativas:

Sólo atendemos directamente en la venta de nuestros productos a:

⇒ Clientes que estén registrados en el Listado Maestro de Clientes.

Para tener acceso a esta consideración, se requieren los siguientes principios básicos:

⇒ Clientes establecidos, mínimo un año.

⇒ Que estén registrados ante Hacienda (Cédula de Identificación Fiscal, obtener copia).

⇒ Cubrir pedido mínimo de compras establecida.

⇒ De preferencia con referencias Comerciales y Bancarias, de Empresas importantes.

Todas nuestras ventas son en firme y estarán de acuerdo a los precios de venta al comercio (detallados en las listas correspondientes) y las condiciones que rijan al momento de efectuarse, por lo que las ventas llamadas a consignación, están terminantemente prohibidas.

- Mantener similares condiciones de ventas, para todos nuestros clientes, las variantes existentes, van en función a la condición de pago, a descuentos por volumen, etc. y pueden aplicarse a cualquiera de nuestros clientes, siempre que se encuentren ubicados dentro de las normas establecidas.
- El volumen o cantidad a vender a cada cliente, debe estar adecuado a su capacidad de rotación de la mercancía, a la frecuencia de visita establecida, a la regularidad en sus pagos y a las actividades promocionales que estén programadas.

- En los casos de ventas a crédito, invariablemente se deben situar las cantidades de mercancía en línea al cupo de crédito concedido. Si éste fuera escaso y la solvencia del cliente lo amerita, se solicitará ampliación debidamente documentada.
- La mercancía es entregada con los fletes, por cuenta de la Empresa, hasta el negocio o bodega del cliente que están consignados en el documento Lugar y Condición de Entrega. En casos de excepción, para lugares apartados, transportes fluviales o marítimos, se estudiarán condiciones diferentes.
- De los productos levantados en pedido y no entregados por falta de existencia, no quedarán en pendiente, considerándose nulos. El resto de la mercancía amparada por el mismo pedido podrá ser facturada.

2.6. CRÉDITOS

- Otorgaremos créditos a personas físicas o negocios que por su solvencia económica y responsabilidad moral, se hacen acreedores a su concesión.
- La política crediticia y las normas que la amparan, son fijadas por las Unidades de Negocios, no pudiendo omitirse ninguna de sus partes, que se ajustarán en todo a los procedimientos que la reglamentan.
- No podrá despacharse ningún pedido a crédito hasta tanto haya sido autorizado por la persona o personas facultadas, a través del documento Informe de Cliente. Transcurrido el plazo asignado a cada Grupo de Productos, las facturas deben ser pagadas en su totalidad, el día del vencimiento o a su presentación, que será determinada por la visita al cliente, según Itinerario Permanente de Trabajo.
- Cuando un cliente no pagó la totalidad de la factura (y utiliza el sistema de abonos a cuenta) o cuando comienza a atrasarse en sus pagos con frecuencia, su crédito inmediatamente debe ser revisado y reconsiderado, tomando la decisión más conveniente para salvaguardar los intereses de la Compañía (reducirlo o cancelarlo).
- De existir facturas vencidas pendientes de cobro, no podrán despacharse pedidos, aunque el límite de crédito fuere superior al importe adeudado. En consecuencia y como regla general: No se tomarán pedidos sobre factura vencida.
- No se aceptará, salvo autorización de sus Jefes, devoluciones de mercancía, para regularizar saldos atrasados. Únicamente en caso de posibilidad de quiebra del negocio podrá aceptarse recibir mercancía como pago de factura pendiente.
- En caso de una actividad promocional, el cliente debe ser advertido de que el plazo de vencimiento y el límite de crédito, no se altera, por lo que el vendedor tratará la factura, de acuerdo a las normas establecidas.

3.1. ANTECEDENTES

La compañía Zeta se dedica a la producción y fabricación de alimentos de la mejor calidad desde hace ya 42 años, actualmente cuenta con 17 Fábricas y 48 Centros de Administración y Distribución (CAyD) repartidos a lo ancho y largo de la República Mexicana.

Algunos de los productos que fabrica y vende la compañía son:

- Chocolates solubles y en barra.
- Productos lacteos en polvo.
- Jugos.
- Cafes.

La Dirección Comercial ha decidido que se realice una Auditoría Administrativa a la Unidad de Ventas del CAyD Teques debido a que desde hace 3 años no ha practicado ninguna y consideran indispensable conocer la situación actual que presenta el mismo. El Director Comercial ha manifestado su inquietud al Gerente de Auditoría, el cual ha programado para el proximo mes de Diciembre'97 una revisión a dicha Unidad. Debido al tamaño del CAyD, el Gerente de Auditoría ha decidido emplear a un solo Auditor, el cual tendrá como tiempo máximo de revisión tres semanas (del 07.07.97 al 25.07.97). Antes de empezar con las revisiones es importante elaborar un Mandato el cual tiene la siguiente finalidad:

Entrevistarse con el Director Comercial y con el Contralor General con el fin de que nos expresen si es que tienen alguna revisión especial que quieran que se realice.

Por otra parte, esta reunión fomenta la familiarización de los altos niveles de la compañía con el departamento de auditoría, ya que va a depender mucho el trabajo que realice el auditor para que en futuras revisiones los directivos conozcan el tipo de trabajo que desempeña y aumente la confiabilidad y apertura a información que en ocasiones es considerada confidencial.

El siguiente cuadro es el formato que se utiliza como Mandato:

MANDATO		
"El Sr. S. Hernández ha sido comisionado para efectuar una Auditoría Administrativa al CAYD Teques, esta encomendado a contactar a las siguientes personas:		
Lic. Sutano, Director Comercial	Fecha: _____	Firma: _____
Lic. Perengano, Contralor General	Fecha: _____	Firma: _____
Favor de indicar los temas particulares a ser revisados por el Auditor.		
-		
-		
		_____ Gerente de Auditoría

Del Mandato que se tuvo con los directivos de la compañía, estos fueron los puntos que señalaron importantes para la revisión al CAYD Teques:

- Rentabilidad de los clientes en función de sus compras.
- Retraso en las entregas.
- Adecuada supervisión de los Gerentes a sus Vendedores.
- Efectividad en la visita del vendedor.
- Presencia de nuestros productos en el mercado.
- Existencia de producto vencido o en estado crítico en manos del cliente.
- Presencia de material punto de venta.
- Presencia y desempeño de promotoras.

Según el Manual de Auditoría Interna existen unos "Principios Base"¹⁸ que siempre hay que tomar en cuenta para cada revisión que se lleva a cabo.

- Una buena Auditoría siempre necesita de una óptima preparación:
 ; Dedicale el tiempo y la atención necesaria !

- La Auditoría debe realizarse en un ambiente de respeto y confianza mutuo:
 ; Evita la prepotencia !

- Las verificaciones deben hacerse con criterio:
 ; No busques problemas en áreas bajo control !

- El resultado de una Auditoría es un esfuerzo de conjunto:
 ; Apóyate en tu equipo así como en los auditados !

- Una buena Auditoría se basa tanto sobre el análisis como sobre la observación:
 ; Salte de la oficina !

- Un informe de Auditoría es un producto:
 ; Aprende a venderlo, con alta calidad, credibilidad y valor agregado !

Una vez comprendido lo anterior habrá que obtener la mayor información posible sobre la Unidad a revisar antes del inicio de la Auditoría, tanto sobre las políticas y objetivos en vigor, como sus recientes logros; esto permitirá enfocar mejor las revisiones sobre las áreas de oportunidad y despertará la atención de los auditados quienes percibirán un interés específico por su Unidad, el siguiente aparatado muestra las funciones del CAyD Teques.

¹⁸ Cía Zeta. Manual de Auditoría Operativa. 1997, pág. 5

3.2. FUNCIONES BÁSICAS DE LA UNIDAD A AUDITAR **(Centro de Administración y Distribución Teques)**

3.2.1. “Objetivos”¹⁹

Las funciones de los Centros de Administración y Distribución son:

- Mantener *stocks* acordes a las políticas y necesidades de venta.
- Asegurar la capacidad y calidad de transporte para otorgar óptimo servicio de entregas a clientes.
- Administrar el personal y los recursos materiales necesarios para desarrollar eficientemente las actividades del Centro.
- Custodiar los valores y bienes que la compañía ha entregado al Centro y controlar su debida utilización.
- Ejecutar correcta y oportunamente los procesos administrativos necesarios, sobre todo los relacionados con la gestión de la fuerza de ventas.

3.2.2. “Funciones”²⁰

Los Centros de Administración y Distribución como apoyo a la fuerza de ventas, son responsables de:

¹⁹ Cía Zeta. Modus Operandi de un CAyD. 1995, pag. 105

²⁰ Cía Zeta. Modus Operandi de un CAyD. 1997, pág. 17

Administración

- Recibir de los vendedores y tramitar los informes de apertura de cuentas corrientes, altas o bajas de clientes, modificaciones, ampliaciones, reducciones o cancelaciones de crédito, obteniendo los informes comerciales necesarios y recomendar a los responsables de ventas una prudente cifra de ventas.
- Recibir los pedidos de los vendedores, verificar que se encuentren dentro de las políticas de la Compañía, facturarlos por las cantidades que las existencias de productos permitan, informando al vendedor a través de los informes de los productos no facturados.
- Entregar a los vendedores la documentación completa a utilizar en sus rutas de trabajo (planillas de cobranza, notas de cargo, crédito, etc.), vigilando que la depuración de la cartera este al día.
- Recibir de los vendedores la cobranza obtenida, controlarla y efectuar los depósitos bancarios de efectivo y valores diariamente.
- Proporcionar información a la fuerza de ventas sobre el comportamiento diario de las ventas, cumplimientos de objetivos, disponibilidad de existencias, productos estacionados o próximos a vencer para agilizar la salida, volúmenes de devoluciones y pedidos rechazados, créditos, etc.
- Efectuar los pagos y reembolsos a la fuerza de ventas y al personal administrativo, por conceptos tales como: sueldos, viáticos, fondos fijos, etc.
- En ausencia de la fuerza de ventas, atender personalmente o vía telefónica a clientes en consultas, cobranza, aclaraciones, quejas, etc.
- Administración del personal de área.
- Facilitar en los Centros espacios para oficinas de los Gerentes de Ventas y salas para los Vendedores.
- Cuidar del orden, limpieza y disciplina dentro del Centro de Administración y Distribución.

Distribución

- Mantener los niveles de *stocks* de productos suficientes para atender las necesidades de venta y su adecuada rotación; PEPS (Primeras entradas, primeras salidas).
- Preparar los repartos y efectuar las entregas a clientes, en los tiempos establecidos, así como efectuar los canjes y recolecciones de devoluciones.
- Controlar, vigilar y exigir a los transportistas, el cumplimiento del contrato de prestaciones de servicio para la entrega a clientes y medir periódicamente el nivel de eficiencia y cumplimiento de dichos servicios. (Recuperación oportuna de la cobranza y documentos de entrega).
- Custodiar el material publicitario y de punto de venta y distribuirlo según los requerimientos de la fuerza de ventas. Reportar a ventas acumulaciones innecesarias de este tipo de productos en bodega.

Canjes y Devoluciones

En principio las devoluciones y canjes deben ser solicitadas por los clientes y autorizadas por los Gerentes de Ventas.

Devoluciones

Se presentan cuando los productos han sido entregados a clientes y por motivos de caducidad, presentación o incapacidad para desplazarla, no pueden comercializarse al público, por lo que se debe recoger la mercancía. (puede estar en buen o mal estado).

Canjes

Mercancía en poder de los clientes cuyas características físicas de presentación o vencimiento (mal estado), impiden su venta al público y se procede a su sustitución por el mismo producto (clave y presentación) en buen estado.

Existen tres opciones para la realización de los canjes, dependiendo de las cantidades y condiciones del producto:

- a) Transportista recoge los productos en mal estado y los repone por la mercancía en buenas condiciones para su venta.
- b) Vendedor recoge la mercancía en mal estado y el transportista la repone.
- c) Vendedor recoge y repone.

Devoluciones de mercancías

En buen estado: Puede admitirse en los siguientes casos:

- Cierre del negocio.
- Recuperación de deudas atrasadas.
- Mercancía próxima a vencer.

Partiendo del principio de que el personal de ventas tiene la obligación de colocar a cada cliente la cantidad de productos según su capacidad de desplazamiento, este tipo de devoluciones quedará reducido a niveles mínimos.

En mal estado: Pueden admitirse en los siguientes casos:

- Embalaje abollado, roto, manchado.

- Mercancía vencida.

El retiro de estos productos se acepta principalmente como salvaguarda de:

- Imagen de calidad de producto.
- Evitar su salida al consumo.

3.3. NORMAS GENERALES PARA LOS VENEDORES

Durante nuestra revisión a la forma de operar de los vendedores, observamos el siguiente procedimiento que nos ayudó a realizar nuestras revisiones; el vendedor diariamente formula su pedido de mercancía para el día siguiente, anotando en sus controles de carga la cantidad y la clave de cada producto según las necesidades, estos le serán entregados al Gerente de Ventas para que los turne al encargado del almacén y sea preparada la carga para cuando el vendedor la solicite. Es importa mencionar algunos de los conceptos referentes al trabajo de un vendedor y que se manejan dentro de la compañía.

“Conceptos Generales de la Estructura”²¹

- **Ruta:** Se le llama al conjunto de clientes que están ubicados por proximidad en un área geográfica y que se visitan en un orden determinado durante la jornada de trabajo de un vendedor.
- **Rutero:** Conjunto de hojas de ruta, que describe las razones sociales de los clientes que conforman cada una de las rutas de un Vendedor.
- **Sector:** Área geográfica conformada por un determinado número de rutas, las que deben ser atendidas por un mismo Vendedor, para lo cual es necesario establecer la frecuencia de visita de cada cliente.
- **Distrito:** Área geográfica formada por un número determinado de sectores, de acuerdo a su ubicación.
- **Región:** Conjunto de Distritos seleccionados de acuerdo a su ubicación geográfica, previamente establecida.

²¹ Cía Zeta. Modus Operandi de un CAyD. 1997, pág. 54

Como apoyo el vendedor cuenta con un tarjetero de ruta, que es el control que sirve para guardar el historial de ventas de cada cliente y del producto.

Una vez realizada cada venta, el vendedor cobra al cliente, ya sea en efectivo o cheque. Durante su ruta el vendedor, debe hacer censo territorial, para captar nuevos clientes.

En la entrega de la mercancía al almacén, el vendedor le dicta al almacenista los productos por clave, para esto se apoya en los controles de carga haciendo anotaciones, de la mercancía que no se vendió y devoluciones de productos. El producto que se entregue a el almacén deberá estar clasificado por clave de producto e identificarlo como mercancía turística o devolución

Conociendo las funciones básicas de un CAyD, se procedió a la formulación del programa de trabajo que se empleo.

3.4. FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Con base en el mandato y en la evaluación administrativa del sistema de control interno procederá a formular el programa de trabajo a realizar y que contendrá los procedimientos de auditoría, el alcance tentativo que deberá aplicarse a cada procedimiento y el tiempo estimado para efectuarse apoyandose en los manuales de Auditoría Operativa. El desarrollo de una Auditoría Administrativa comprende las siguientes etapas:

3.4.1. "Primera etapa: Planeación."²²

Dentro de la primera etapa, estan contenidos cinco aspectos importantes:

1. Definición del estudio a desarrollar: Se determinará la unidad a auditar, ya sea una Fábrica o un Centro de Administración y Distribución, en este caso se auditará el CAyD Teques.
2. Elaboración de la Guía de Verificaciones; que a continuación se muestra:

²² Cía Zeta. Manual de Auditoría Operativa. 1997, pág. 23

GUÍA DE VERIFICACIÓN

CAyD Teques
del 07 al 25.07.97

Definición

En general la revisión a la gestión de ventas se refiere a las actividades de atención al cliente, adecuada rotación de sus stocks, niveles mínimos de devolución, vigilancia de las actividades de la competencia y presencia de nuestros productos en el mercado.

Revisión	Tiempo estimado (días)
• En la presentación a la Unidad y la discusión final.	1
• Adecuación de la frecuencia de visita a clientes en función de los pedidos logrados.	2
• Cumplimiento en la elaboración de los informes mensuales del Gerente de Ventas.	0.5
• Evaluar el cumplimiento de la ruta y efectividad de la visita.	0.5
• Clientes que no realizaron compras durante X periodo y que deberían ser eliminados del rutero.	1
• Comparación de ventas vs. devoluciones para clientes con devoluciones importantes.	1
• Valorización de las notas de devolución y autorización por cantidades.	2
• Visita de mercado revisando: producto vencido o en estado crítico, presencia y acomodo de nuevos productos vs. la competencia, desempeño de las promotoras, presencia de material publicitario.	1
• Calidad del servicio de entrega y devolución.	3
• Cumplimiento de los objetivos de ventas.	1
• Criterios de pago de premios de venta aplicados a los vendedores.	1
• Acciones tomadas para desplazar los productos en estado crítico.	1
Total	15

4. Definición de las técnicas y herramientas a utilizar: Las técnicas de revisión van a depender en su totalidad de la personalidad de cada auditor, no olvidando que se debe de partir de los manuales de auditores internos; por otra parte las herramientas con las que se cuenta son su computadora personal y el sistema administrativo de la compañía que proporciona gran parte de la información requerida, con lo cual va a solicitar cierta información que ayudaran al desarrollo de la auditoría.

Información preliminar

Al momento de solicitar la información, se le aclara al personal que sus información se le va a devolver en el momento en el que se termine de utilizar, ya que nos manifestaba uno de los vendedores, que en la auditoría anterior presto información a uno de los auditores y jamás se le devolvio, por lo cual tuvo problemas para darle seguimiento a los objetivos que se había establecido.

- Informes mensuales de los Gerentes de Ventas, los cuales se les solicitaran al Departamento de Administración de Ventas, el cual concentra toda la información de la Unidad de Ventas de cada uno de los CAyD a nivel nacional. En este caso solo se les solicitó los correspondientes a Teques correspondientes a Enero-Junio'97.
- Listado de clientes sin Venta en determinado periodo. Este listado se obtiene del sistema administrativo que maneja la compañía, el periodo solicitado es de Enero-Junio'97.
- Listado de devoluciones mayores a "50" cajas.
- Informes de antigüedad de producto en bodega, se solicitó al Gerente de Ventas, el cual debe de tener un archivo donde concentre la información, así como las acciones tomadas en cada uno de los casos en los que se le hayan presentado..
- Ruterros, son proporcionados por los vendedores.
- Estadísticas respecto a problemas en la entrega, esta información es concentrada por el departamento de Servicios Logísticos, que racaba la información a nivel nacional de cada uno de los CAyD.

5. Aprobación del programa de auditoría: Estando en el CAyD Teques, se presentó el programa al Gerente del CAyD para que conozca el programa que se va a desarrollar, además de que se le pidió que presentara al auditor con su personal a cargo a fin de que la información solicitada fuera proporcionada sin ningún problema, aunado a esto, como auditor se le manifiesta a la gente que el trabajo que se va a realizar es para detectar áreas de oportunidad, esperando la colaboración de cada uno de los presentes. Lo único que nos manifestó el Gerente del CAyD es que no fuera a entorpecer la operación del centro.

3.4.2. “Segunda etapa: Examen.”²³

En esta segunda etapa se comienza a desarrollar el trabajo en el CAyD de acuerdo al programa presentado, además de tener entrevistas personalizadas con cada persona responsable de su actividad con la intención de que externen sus opiniones o inquietudes.

De la primer entrevista que se tuvo con el Gerente de Ventas el día 08.07.97 obtuvimos la siguiente información, la cual nos sirvió de base para desarrollar las siguientes observaciones presentadas a detalle en el Informe Final:

- Adecuación de la frecuencia de visita a clientes en función de los pedidos logrados.
- Revisión de cumplimiento en la elaboración de los informes mensuales de los Gerentes de Venta, así como los informes de labor diaria de los Jefes de Distrito.
- Evaluar el cumplimiento de la ruta y efectividad de la visita.

“Las actividades realizadas por los Jefes de Distrito son clasificadas en labores administrativas (prog. de vac., convenciones, viajes) y de campo (inspección, visita de mercado). Estas actividades deben ser reportadas semanalmente en un informe denominado (“Informe de Labor Diaria”, el cual debe ser enviado a la Unidad de Administración de Ventas. Los especialistas de dicha Unidad analizan los informes, con el fin de clasificar las actividades realizadas.

²³ Cía Zeta. Manual de Auditoría Operativa. 1997, pág. 28

Con el fin de conocer y evaluar las labores realizadas por los vendedores, éstos tienen que elaborar un "Informe de Labor Diaria", en el cual especifican los clientes visitados (dentro y fuera de ruta), pedidos levantados, cobros realizados, unidades promocionales colocadas, rubros vendidos, etc. Esta información es enviada a la Unidad de Administración de Ventas con el fin de que los especialistas realicen diversos cálculos de índices de efectividad y cumplimiento, como son:

$$\text{Cumplimiento de la ruta} = \frac{\text{No. de clientes visitados en la ruta}}{\text{No. de clientes del itinerario}}$$

$$\text{Efectividad de las ventas} = \frac{\text{No. de pedidos colocados}}{\text{Total de clientes visitados}}$$

Adicionalmente, puede calcularse el porcentaje de clientes visitados fuera de ruta:

$$\text{Fuera de ruta} = \frac{\text{No. de clientes visitados fuera de ruta}}{\text{Total de clientes visitados}}$$

Estas cifras son concentradas en un reporte denominado "Resumen de Labor Diaria", que debe de ser enviado mensualmente a los Gerentes de Ventas con el fin de que conozcan el desempeño de sus vendedores, los turnen a los Jefes de Distrito, y se tomen acciones correctivas pertinentes.

La Gerencia Corporativa de Ventas fija como objetivos para la administración de las actividades de las actividades de los Jefes de Distrito, dedicar un 80% del tiempo en actividades de campo, y un 20% en actividades administrativas."

Para la observación referente a los clientes que no realizan compras durante determinado periodo, dicha información se sustrajo del sistema de Adiminstración Comercial, que permite emitir un listado "Listado de clientes sin Venta en un periodo X", en el cual aparecen aquellos clientes por sector que no reportaron venta en el periodo señalado, su status, Tipo de cliente, Frecuencia de Visita, Fecha de alta y el saldo deudor total que presenta.

Del manual del vendedor obtuvimos la siguiente información, la cual fue de mucha ayuda para realizar la comparación de ventas vs. devoluciones para clientes con devoluciones importantes. A continuación la detallo:

"Las devoluciones de mercancía deben ser elaboradas por el vendedor y aprobadas según el rango antes de proceder al retiro físico por parte del transportista de los productos involucrados. La escala de autorizaciones es la siguiente:

Responsable	Límite hasta
Vendedor	10 cajas
Jefe de Distrito	50 cajas
Gerente de Ventas	100 cajas
Jefes de Ventas	200 cajas
Unidades de Negocios	> 201 cajas

Las devoluciones una vez elaboradas se transmiten al Centro AyD en donde se genera la Nota de Devolución correspondiente. Con esta nota el transportista recoge la mercancía objeto de la devolución.

De las devoluciones que se recogen, pero que no fueron generadas vía la transmisión (elaboración) del vendedor se les denomina "devoluciones por fuera" y se deben a que en ocasiones el transportista retira, a petición del cliente, la mercancía que considera devolución sin autorización previa.²⁴

²⁴ Cía Zeta. Manual del Vendedor. 1997, pág. 59

La valorización de las notas de devolución y autorización por cantidades, tiene su fundamento en el manual de la compañía y en un contrato celebrado con los Distribuidores. En los siguientes 3 párrafos lo detallo:

“La devolución de mercancía con cargo genera notas de crédito con el objeto que le sea bonificado al cliente todo o parte del valor de los productos devueltos por motivos como caducidad, poca rotación, averías, etc.

La devolución de mercancía sin cargo, se realiza cuando existe un convenio con el cliente y no se genera nota de crédito.

Según el contrato de Distribución y Comercialización que celebraron por una parte los Distribuidores y por otra la Compañía, estipulan en la cláusula octava párrafo quinto; que se aceptará cada mes hasta un máximo del 0.04% de devoluciones, sobre el valor total de las compras realizadas a Compañía en el mismo periodo.”²⁵

Por otra parte, una de las formas de evaluar el servicio al cliente es a través del reporte que genera el sistema “Pedidos Rechazados”. Las causas de rechazos de los productos se van a imputar a distintas áreas de responsabilidad (Ventas, Transportes, Clientes, Centro A y D y Otros). El área de Apoyo Logístico es el que elabora los reportes mensuales detallando las causas principales de pedidos rechazados.

El último punto que se hace mención en el Informe Final, es referente a las acciones que se toman para desplazar los productos en estado crítico, al platicar el día 12.07.97 con el encargado de almacén nos comento lo siguiente:

²⁵ Cía Zeta. Manual de Auditoría Operativa. 1997, pág. 32

“El área de Almacén después de realizar el recuento diario, elabora el “Informe de Producto en el Almacén” el cual es proporcionado a la Unidad de Ventas para que en el caso de que exista producto próximo a vencer, dicha unidad tome las acciones correspondientes para poderlo desplazar y evitar su vencimiento.

En relación con todo lo anterior, se recabó información referente a otros departamentos que son complemento de las revisiones a ventas, a continuación las menciono:

Estadísticas de Crédito y Cobranzas

- Termómetro actual de la cartera de deudores: Para conocer cuanto nos deben y con que antigüedad.
- Listado de adeudos por cliente: Nos servirá para determinar que clientes son los que más nos deben y para poder gestionar la razón.

Facturación

- Evolución de las cancelaciones y rechazos: Este listado nos ayuda a conocer los motivos de las cancelaciones y rechazos por cliente, y el % que representan de las ventas.

Stocks

- Evolución de las salidas diversas por tipo: Cuanto producto ha salido por un concepto distinto al de la venta.
- Productos sin existencia durante un periodo y con sobrestock: Conocer las razones por las que se esta dando esta anomalía y determinar si es imputable a la fábrica o es el mercado.
- Producto en estado crítico y averías en el almacén: Conocer los productos que tienen problemas en el desplazamiento, además conocer cuales son las acciones que se están tomando para evitar su destrucción.

Gastos Generales

- Presupuesto de gastos y evolución de gastos reales: Cuanto se ha gastado en lo que va del año a comparación del año anterior, y ver si es justificable.
- Comprobante de gastos para un periodo: Comprobar que los gastos cumplan con los requisitos fiscales y que sea para uso de la compañía.

Transportes

- Tarifas autorizadas por ruta: Lo que se paga al transportista sea de acuerdo a lo establecido en el convenio.
- Estadística de calidad de servicio: Conocer si el servicio es eficiente o existe alguna área de oportunidad que atacar.
- Reporte de los transportistas dados de alta con el detalle y especificaciones del tipo de vehículo: Que la flota vehicular que dicen tener los transportistas realmente sea la que nos esta prestando el servicio.

3.4.3. "Tercera etapa: Evaluación"²⁶

A mi consideración esta es la etapa más importante, ya que con la información que se ha recabado es con la que se va a empezar a desarrollar los análisis y estadísticas, cabe la pena señalar que si estos presentan información errónea, todo el trabajo será inútil; es por eso que se debe de comprobar al 100% que realmente sea información con la cual la gente este desempeñando su trabajo, ya que en ocasiones hemos observado que la información del sistema es equivocada y la gente maneja otro tipo de controles con los cuales presentan resultados a las gerencias.

²⁶ Cía Zeta. Manual de Auditoría Operativa. 1997, pág. 12

- **Análisis y evaluación de la información captada:** Se determinará si la información captada presenta datos precisos que sirvan como punto de partida para las revisiones programadas.
- **Planteamiento de las recomendaciones:** Tienen que proponer una solución de fácil implementación.
- **Discusión de las observaciones:** A medida que cursa una inspección y se vayan estableciendo las observaciones, en forma periódica éstas serán comunicadas a los responsables directos del trabajo auditado. Los responsables analizarán cada observación y si no están de acuerdo, o si hay alguna explicación especial, la harán conocer al encargado del grupo de auditores, para su conformidad o análisis más profundo de la situación endiscordia. Cuando estén de conformidad, de inmediato los responsables en la medida de lo posible, pondrán en práctica las medidas correctivas necesarias.

3.4.4. “Cuarta etapa: Presentación”.²⁷

Una vez concluida la auditoría se elaborará el informe final, el cual será la herramienta principal en la discusión final.

El objetivo del Informe Final de Auditoría es asentar por escrito las diferentes desviaciones en la Auditoría con el propósito de :

- Servir de referencia a la Unidad Auditada para corregir la falla,
- Informar a la Dirección sobre la situación de las Unidades a su cargo.

²⁷ Cía Zeta. Manual de Auditoría Operativa. 1997, pág. 23

“Todos los informes tendrán la siguiente estructura.”²⁸

- Carátula, mencionando:
 - La Unidad Auditada.
 - Las fechas de la Auditoría.
 - Los auditores asignados a la Auditoría.

- Índice - El alcance de la revisión.

El alcance de la Auditoría relaciona todos los capítulos revisados en la Auditoría.

- Cuerpo del Informe.

En esta parte se redactarán las observaciones sugeridas durante la Auditoría, respetando la siguiente estructura:

- Título de la observación en el cual se expondrá el problema encontrado.
- Exposición del problema encontrado, detallando muestras y periodos analizados.
- Sugerencias para corregir la situación.

Para los capítulos complejos, que dan lugar a varias observaciones, es recomendable realizar una breve introducción, y luego tratar los diferentes puntos e incisos.

- Anexos.

Se compondrán de dato y cuadros que por su tamaño, no podrán ser incluidos en el cuerpo del informe, pero que son indispensables para sustentar una observación. El Auditor evitará cargar de manera innecesaria el informe con anexos.

²⁸ Cía Zeta. Manual de Auditoría Operativa. 1997, pág. 45

La Reunión Final

Una buena reunión final es un factor muy importante para garantizar un seguimiento adecuado a la Auditoría realizada, ya que es la única oportunidad que el Auditor tiene para presentar sus conclusiones a todos los principales responsables reunidos.

Esta discusión debe ser breve y concisa, considerando que todas las observaciones ya se trataron con los diferentes Jefes de Área.

Uno de los objetivos es sensibilizar a todos los participantes sobre los diferentes problemas que afectan la operación de la Unidad, y así obtener el compromiso e involucramiento de todos para resolver el problema.

Por lo tanto, es importante que los Auditores resuman sus observaciones sin perderse en detalles, y presenten éstas de manera concisa, clara y segura. Sin embargo, el Auditor debe tener un excelente conocimiento de la observación expuesta, y debe ser capaz de dar información detallada en cualquier momento.

Por otro lado, es recomendable que cada Auditor presente sus propias observaciones, procurando captar la atención y el interés de los presentes.

Al final de la discusión, el Encargado de Grupo debe concluir la Auditoría presentando su impresión general, y resumiendo brevemente las principales áreas de oportunidad de la Unidad.

Asimismo, éste no debe olvidar agradecer a la Unidad por su cooperación, de preferencia antes de iniciar la discusión final.

Finalmente el encargado de Grupo no debe olvidar coordinar la reunión, tanto antes como durante esta, con el fin de ejercer el liderazgo necesario para que siempre exista una continuidad en el desarrollo de la misma.

Informe Final

El Informe Final de Auditoría es el producto final del trabajo de Auditoría, y para muchos, es la única información que se tiene sobre los trabajos realizados.

Por lo tanto es de suma importancia que este informe tenga una presentación profesional, y de calidad, y que refleje de forma clara y verdadera la situación real de la Unidad Auditada.

Para lograr tal objetivo, todas las observaciones deberán ser redactadas con mucho cuidado, de manera concisa y clara, mencionando solamente lo relevante. Así mismo cada Auditor vigilará siempre situar las observaciones en su contexto, a fin de que todo lector pueda hacerse una idea objetiva de la gravedad del problema relatado.

Para la redacción, se utilizarán invariablemente los siguientes formatos:

- Título capítulo: centrado, negritas, Times New Roman 12, en cuadro.
- Título de la observación: negritas, Times New Roman 12, subrayado.
- Texto: Times New Roman 11. y cuadros: Times New Roman 9., centrados.
- Leyenda "Recomendaciones": Times New Roman 11, negritas, subrayado.

Papeles de Trabajo.

Estos papeles tienen como objeto sustentar el trabajo realizado por el Auditor, en particular en aquellos capítulos donde surgieron observaciones, y sirven como apoyo para la preparación de la siguiente Auditoría. Por lo tanto se debe archivar toda la información necesaria para desarrollar los puntos, y para posteriores aclaraciones o consultas. Mucha de esta información se debe de guardar en disquete con su respectiva etiqueta.

Contestación a los Informes.

Todos los informes de auditoría deberán ser contestados por la Unidad en cuestión en un lapso no mayor de 15 días hábiles siguientes a la recepción del informe.

Para esta contestación los directivos de la Unidad, deberán dar a conocer el contenido de las observaciones a sus subordinados y responsables de las mismas, para confirmar que las correcciones han sido hechas y así anotarlas en la respuesta. Su contenido debe ser lógico de carácter positivo y no defensivo, evitando entrar en polémicas.

Dicha contestación se efectuará en forma clara, haciendo referencia a cada una de las observaciones (sin excepción) y en el mismo orden en que se encuentran en el informe. En principio la mencionada carta contendrá cualquier comentario general que se quiera hacer en forma corta, así como una muy breve indicación referente a cada observación.

La contestación se enviará en original a la Unidad de Auditoría Interna con copia a la Dirección firmante de la carta remitora del informe. Como último paso se deberá corregir a la brevedad los diferentes asuntos objeto del informe de auditoría. Como principio básico queremos hacer énfasis en que una deficiencia u observación debe corregirse de manera que no se repita en la siguiente auditoría. Esta parte corresponde a los responsables de Unidad Auditada.

Evaluaciones.

Este documento es de suma importancia ya que permite al evaluado, así como al Jefe de Unidad darse cuenta del avance del Auditor, detectar oportunamente las áreas débiles, y así tomar las medidas correctivas necesarias.

Por lo tanto, el Encargado de Grupo dedicará todo el tiempo necesario para elaborar estas evaluaciones, y cuidará en particular no dejarse influenciar por algún hecho aislado el cual podría resultar en una evaluación poco objetiva. Asimismo, es importante complementar la evaluación con comentarios positivos además de asegurarse que el evaluado también de sus propias impresiones.

Además de la evaluación del subordinado, existe una evaluación del Encargado de Grupo la cual será elaborada por los Auditores que tuvo a su cargo durante la Auditoría ya que tienen suficiente experiencia para poder evaluar en forma objetiva el trabajo del Encargado de Grupo.

4.1. INFORME FINAL PRESENTADO

A continuación muestro el Informe Final que se presentó a la Dirección Comercial y a la Contraloría con el propósito de que conozcan a detalle las observaciones detectadas en el Centro de Administración y Distribución Teques.

INTRODUCCIÓN

El alcance de nuestra Auditoría ha sido determinado por los principios generalmente aceptados en materia de revisión y en particular por aquellos contenidos en el Manual de Inspección para Auditores Internos.

El CAYD se localiza el norte de la Ciudad de México en el Municipio de Atizapán de Zaragoza, Edo de Méx. Es responsable de la administración y distribución de los productos en el área norte de la Ciudad de México, la Ciudad de Toluca en el Edo. de Méx. y el Estado de Hidalgo.

Este Centro de Administración y Distribución atiende a las distintas fuerzas de ventas de la compañía.

A continuación mostramos algunos indicadores de la evolución del CAYD en los últimos dos años y el acumulado del año actual:

Indicador	1995	1996	1997 Ene-Oct
Toneladas brutas desplazadas	103,789	118,342	121,159
Documentos emitidos	170,759	190,897	195,565
Ventas netas (miles de pesos)	959,300	1,162,000	1,225,982
% del total Nacional (ventas netas)	26%	21%	25%

La evolución de la planilla de personal es la siguiente:

Area administrativa	1995	1996	1997 Ene-Oct
Administrativos	15	15	21
Almacén	25	22	26
Ventas	50	55	57

Además el CAYD, se encarga de la recepción y envío de materiales técnicos y ocasionalmente materiales de embalaje a las fábricas del grupo. También, se encuentran aquí los almacenes de Activo Fijo en desuso y material publicitario, así como parte del archivo general de la compañía.

No se están enviando oportunamente, los Reportes de Labor Diaria. Detectamos para el periodo Ene-Jun'97 que el 83% de dichos informes no se enviaron oportunamente. Identificamos sobre los informes analizados (152), que la efectividad de rutas fue del 75%, así mismo las visitas fuera de ruta ascendieron a 1677 (37% respecto a itinerario) durante el periodo mencionado. Adicionalmente, no se están enviando a Administración de Ventas los Informes semanales de Supervisión de Jefe de Distrito.

Analizamos los resúmenes mensuales de Informes de Labor Diaria de Ventas del periodo Ene - Jun '97 elaborados por Administración de Ventas, e identificamos lo siguiente:

1. No se enviaron oportunamente 737 informes (83% del total). Sobre esta situación, la Gerencia de Ventas nos indicó que la Unidad de Administración de Ventas, periódicamente comunica a la Gerencia de Ventas el status de los reportes recibidos, procediéndose al envío de los Informes Faltantes. Sin embargo, la Unidad de Administración de Ventas nos informó que efectivamente estos informes faltantes se envían pero con fecha posterior al cierre mensual efectuado para los resúmenes por lo que en este caso ya no son de utilidad para los fines requeridos.

Cabe hacer mención que existe un calendario de cierres de recepción y envío de reportes, el cual no se esta respetando, ya que detectamos en los Memoranda de envío de Informes de Labor Diaria que elabora la fuerza de Ventas dirigidos a Administración de Ventas que existen envíos fuera de tiempo.

Ejemplificamos:

Fecha de Envío	Sector	Fecha de Informes
16/01/97	22315	26,27 y 30/12/96
28/01/97	22317	13 al 26/12/96
17/02/97	22316	29,30 y 31/01/97
07/02/97	22313	9 al 31/01/97
19/03/97	22315	26 al 28/02/97
02/04/97	22317	4 al 28/02/97
21/04/97	22313	27 y 28/02/97
23/06/97	22311	20 y 26/05/97

2. De los 152 informes analizados -y recibidos oportunamente por Administración de Ventas-, detectamos que la efectividad de rutas de venta fue de 75% y las visitas fuera de ruta ascendieron a 1677 (37% respecto a itinerario).

Cabe destacar que el análisis mostrado a continuación, se basa en la estructura anterior y en los informes enviados oportunamente a Administración de Ventas.

FRDS	Cientes Itinerario	Cientes Visitados	Cientes No Visitados	Cientes Visitados según Itinerario	Visitas Fuera de Ruta	Cmpto. de ruta según Itinerario	Ctes. fuera de ruta	Pedidos Colocados	Efect. de Ruta	Total Días	Informes Faltantes	Sin Reporte
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	(k)	(l)
			(a)+(e)-(b)	(a)-(c)		(d)/(a)	(e)/(a)		(i)/(b)			(k)/(j)
22311	636	642	80	556	86	87%	14%	515	80%	127	111	87%
22312	785	1123	9	776	347	99%	44%	875	78%	127	100	79%
22313	465	661	4	461	200	99%	43%	497	75%	127	74	58%
22314	709	867	26	683	184	96%	26%	670	77%	127	119	94%
22315	703	1059	42	661	398	94%	57%	809	76%	127	117	92%
22316	645	754	83	562	192	87%	30%	577	77%	127	121	95%
22317	649	899	20	629	270	97%	42%	552	61%	127	95	75%
Total	4592	6005	264	4328	1677	94%	37%	4495	75%	889	737	83%

A continuación mostramos la frecuencia de los motivos para los Clientes No Visitados (c) y Visitas Fuera de Ruta (e):

Clientes No Visitados		
Motivos	No.	%
Cerrado	54	20%
Baja	45	17%
Viene de Reg.	43	16%
Se visitó en otra Ruta	42	16%
Otros	60	68%
Total	264	100%

Fuera de ruta		
Motivos	No.	%
Pedido Fuera de Ruta Autorizado	1256	75%
Complemento Pedido	132	8%
Recuperación día Festivo	86	5%
Ausente día de Visita	85	5%
Otros	74	6%
Total	1677	100%

De igual manera presentamos las causas de las Visitas a Clientes sin Venta (b-h).

Clientes sin Venta		
Motivos	No.	%
Completo	527	35%
Responsable Ausente	443	30%
No ha llegado pedido anterior	167	11%
Inventario del Cliente	146	10%
Otros	227	15%
Total	1,510	100%

Podemos observar en los cuadros anteriores, que las fallas en la efectividad de las visitas de venta se basan principalmente en el incorrecto diseño de rutas y en la actualización del Maestro de Clientes, ya que de esta situación se derivan la mayoría de los motivos mencionados como son: cliente cerrado, cliente dado de baja, cliente se visitó en otra ruta, complemento de pedido, etc.

Además, examinamos el cobro de saldos pendientes, el cual se distribuye por sectores de la siguiente manera:

FRDS	No. de Cobros	Total Cobros
22317	0	\$ -
22315	0	\$ -
22312	1	\$ 1,577.00
22313	2	\$ 4,388 00
22316	7	\$ 162,734 00
22311	18	\$ 780,922 00
Total	29	\$ 949,621.00

En nuestra opinión, consideramos que el nivel de cumplimiento y efectividad de las visitas, se comporta en función del correcto diseño de las rutas, para lo cual es indispensable mantener actualizado el Maestro de Clientes.

En cuanto a los pedidos autorizados fuera de ruta, que para el análisis efectuado ascendieron a 1,256 representando el 28% del total de pedidos colocados (4,495), consideramos que si bien estos corresponden en su mayoría a pedidos centralizados, al visitar a un cliente (no considerado en ruta) se dejan de visitar a otros que se localizan en ella. **Lo anterior trae como consecuencia dificultad en la programación de las entregas de pedidos y por consiguiente, deficiencias en el Servicio al Cliente.**

Cabe hacer mención que este análisis se basó en la información recibida por Administración de Ventas, ya que solicitamos los Resúmenes de Informes de Labor Diaria de Ventas al Gerente de Ventas, quién nos indicó que *"dichos documentos se analizan en su momento y después se utilizan como papel reciclable"*, por lo que no los mantiene archivados. **A este respecto nos mencionó que su gestión no la realiza en base a dichos informes, sino a resultados de venta.**

Por otro lado, no fue posible analizar los Informes Semanales de Supervisión del Jefe de Distrito, ya que al solicitar a Administración de Ventas los mismos, nos indicó que no han sido recibidos en este año. Cabe mencionar que en la anterior Auditoría, se indicó un faltante en los Informes Semanales del Jefe de Distrito de 56%, y el comentario recibido por la Gerencia de Ventas fue *"Observación aceptada, se tomarán en cuenta las recomendaciones que de inmediato serán ejercidas."*. Sin embargo, para la actual revisión, **se presentó una desmejora y falta de gestión a las recomendaciones de Auditoría.**

Recomendaciones:

- Ventas debe enviar a tiempo y de manera completa a la Unidad de Administración de Ventas los Reportes de Labor Diaria, así como los Informes Semanales de Jefe de Distrito con el fin de que los resúmenes elaborados por dicha Unidad sean completos y sirvan para tomar las acciones correctivas pertinentes con oportunidad.
- Ventas debe aprovechar y utilizar como herramienta de gestión la información contenida en los resúmenes elaborados por la Unidad de Administración de Ventas.
- Actualizar el Maestro de Clientes.
- Mantener estrecha comunicación con los clientes para evitar efectuar visitas improductivas.
- Disminuir al máximo las visitas fuera de ruta, adecuando en lo posible las entregas de pedidos centralizados a las rutas establecidas.

Deberían depurarse los clientes que no realizan compras en un periodo prolongado. El 23% de los clientes activos en los sectores asociados al Centro de Administración y Distribución Equis no realizaron compras en el periodo Enero-Junio'97.

Al emitir el listado de Clientes sin ventas en el periodo Enero-Junio'97, observamos que 288 clientes activos en los sectores adscritos al CAyD Equis, de las Fuerzas de Ventas 21, 22 y 05 no realizaron compras en el periodo mencionado, considerando que el total de clientes activos es de 1,245, esto representa el 23%. Detallamos a continuación el tipo de cliente y saldo deudor de los clientes que no realizaron compras en el periodo Enero-Junio'97:

Fz	Re	Di	Se	Cientes Activos	Activos sin venta	Act SV/ Activos	CC	Saldo deudor	CS	Saldo deudor
21	3	1	1	58	3	5%	3	-	-	-
21	3	1	2	41	2	5%	1	-	1	-
21	3	1	3	34	0	0%	-	-	-	-
21	3	1	4	30	0	0%	-	-	-	-
21	3	1	5	34	2	6%	1	2,266	1	12,626
21	3	1	6	36	4	11%	3	26,655	1	-
21	3	1	7	38	2	5%	2	-	-	-
Total 21 03 01				271	13	5%	10	28,921	3	12,626
22	3	1	1	58	2	3%	2	-	-	-
22	3	1	2	43	3	7%	1	-	2	-
22	3	1	3	34	0	0%	-	-	-	-
22	3	1	4	34	3	9%	1	-	2	9,210
22	3	1	5	37	4	11%	3	2,266	1	12,626
22	3	1	6	40	7	18%	6	-	1	-
22	3	1	7	39	4	10%	4	-	-	-
Total 22 03 01				285	23	8%	17	2,266	6	21,836
5	8	1	1	179	34	19%	34	-	-	-
5	8	1	2	149	40	27%	40	32,258	-	-
5	8	1	3	139	41	29%	41	44,776	-	-
5	8	1	4	207	86	81%	86	5,372	-	-
Total 05 08 01				674	201	30%	201	82,406	-	-
TOTAL				1,230	237	19%	228	113,593	9	34,462

Su depuración del maestro de clientes puede llevarse a cabo, cobrando los saldos pendientes en caso de que existan. Cabe mencionar que estos saldos deben vigilarse continuamente con el fin de no incurrir en saldos incobrables, el saldo que se presenta en el cuadro anterior, tiene partidas con antigüedad hasta de Diciembre'94 . A continuación mostramos las partidas más antiguas:

Sector	No. de Cliente	Saldo	Fecha
21315	2631043	2,266	24/03/95
21315	7001383	8,112	26/09/95
21315	7001383	4,685	26/09/95
21315	7001383	(170)	27/09/95
22314	7007067	126	6/11/95
22314	7007067	162	16/11/95
22314	7007067	390	4/12/95
22314	7007068	1,042	6/11/95
22314	7007068	614	16/11/95
5812	7005557	3,231	29/11/95
5812	7005557	273	29/11/95
5813	7006137	7,067	21/09/95
5813	7006192	805	27/09/95
5813	7006192	4,657	24/10/95
5813	7006586	1,761	29/12/94
5813	7006629	16,902	22/02/95
5813	7006629	12,808	10/03/95
5813	7007678	894	11/07/95
5813	7007678	336	11/07/95
5815	7006962	997	17/07/95
5815	7007207	388	30/10/95
Total		67,346	

Cabe señalar que los saldos que se presentan, fueron tomados directamente de la cartera, ya que el listado de clientes sin venta por un periodo determinado presenta un saldo irreal.

Recomendamos:

- Evaluar periódicamente las compras de los clientes visitados, de tal forma que se realice una depuración de los mismos en el maestro de clientes y en las rutas correspondientes.
- Vigilar los saldos de los clientes sin venta con el fin de no incurrir en saldos incobrables.
- Revisar junto con la Unidad de Informática los saldos presentados en el reporte de clientes sin venta con adeudos vencidos, con el propósito de hacer las adecuaciones necesarias y este sea real.

En el mes de Junio'97, el 30% de las devoluciones no fueron elaboradas por el vendedor. Asimismo el 29% de las devoluciones no fueron autorizadas debidamente por un importe de \$78,000.

1. Elevado número de devoluciones por fuera del sistema

Durante el periodo 01.06 al 07.07.97, observamos un elevado número de devoluciones que no fueron transmitidas por el vendedor y que representan el 30% del total de las notas de devolución elaboradas en ese mismo periodo. Ejemplificamos:

Total de Notas de Devolución	No. notas Por Fuera	% notas Por Fuera
519	160	30 83%

Lo anterior se presenta principalmente debido a que el cliente se niega a recibir la mercancía si el transportista no retira la devolución, obligado éste a ceder.

Esta situación va en contra de la política de la Compañía ya que establece que la devolución debe ser reportada por el Vendedor. Además puede ocasionar diferencias entre lo que se entrega el transportista al almacén y lo que dice que entregó el cliente, debilitando el control de las devoluciones y repercutiendo en la cartera debido a que el cliente puede descontarse lo que dice que entrego.

Consideramos que este porcentaje disminuiría si el cliente tuviera una mejor y pronta atención de tal forma que su mercancía por concepto de devolución sea retirada oportunamente.

2. Notas de devolución no autorizadas.

En el periodo 01.06 al 07.07.97 observamos notas de devolución sin las autorizaciones necesarias de acuerdo a la política. Durante este periodo de 41 notas de devolución que requirieron autorizarse según la política de la Compañía, 12 (29%) no contaron con la firma requerida representando un importe total de \$78,405. A continuación mostramos las notas no autorizadas.

No. nota	Sector de la venta	Fecha	Cantidad (cajas)	Valor (\$)	Forma de devolución
14580	71117	26.06.97	95	19,581	por fuera
41555	58211	11.06.97	51	15,237	liquidación
32156	21324	28.06.97	35	7,072	por fuera
65651	32124	20.06.97	25	3,440	liquidación
35151	33544	04.07.97	25	6,525	por fuera
51351	21321	06.06.97	20	1,779	por fuera
61351	21215	17.06.97	14	7,022	por fuera
59535	55666	11.06.97	20	2,008	por fuera
45822	65654	27.06.97	20	4,561	por fuera
81378	22835	13.06.97	14	2,609	por fuera
45822	25553	01.07.97	12	7,125	por fuera
78794	31351	09.06.97	20	1,445	por fuera
TOTAL				78,405	

Como se puede apreciar, 10 notas de devolución son generadas "por fuera" lo que dificulta conseguir las firmas necesarias para la autorización respectiva.

Cabe recordar que esta situación debilita el Control Interno y se puede ocasionar manejos indebidos de las devoluciones.

Recomendaciones:

- Realizar las devoluciones a través del vendedor mediante una mayor atención de éste hacia los clientes. Asimismo, en caso de que el cliente condicione la recepción de mercancía, el transportista debe comunicarle al vendedor a la brevedad para su inmediata actuación.
- Respetar la política de autorizaciones así como conceder las aprobaciones necesarias para cada nota de devolución.

Existen 2 Distribuidores con un nivel de devolución muy elevado en el mes de Julio, ocasionado principalmente por la clave 004, además de que la valorización de la devolución fue superior al precio de venta que se maneja.

Realizamos un análisis comparativo en Kg. de las devoluciones vs. las ventas reportadas en el Sistema, cabe mencionar que este análisis se hizo a los 4 Distribuidores con mayor volumen de ventas, encontrando las siguientes cifras más representativas:

Equis	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Total
Devol.	858	-	1,809	-	-	1,909	1,761	33	-	-	1,478	7,849
Vtas.	60,088	20,788	25,653	15,192	33,274	109,625	48,165	20,875	67,808	79,742	76,969	558,178
% devol	1.43%	0.00%	7.05%	0.00%	0.00%	1.74%	3.66%	0.16%	0.00%	0.00%	1.92%	1.41%

Ye	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Total
Devol.	217	48	85	-	-	-	6,660	-	-	-	99	7,109
Vtas.	30,742	17,719	2,678	-	5,842	25,647	6,772	14,110	33,168	40,261	65,927	242,865
% devol	0.71%	0.27%	3.16%	-	0.00%	0.00%	98.35%	0.00%	0.00%	0.00%	0.15%	2.93%

Nota: En en Trebol, de las devoluciones en el mes de Julio de 6,660 kg., 6,256 kg. corresponden a la clave 04

Debido a que detectamos en el mes de Julio un alto porcentaje de devolución con Equis y Ye (4 y 98% respectivamente), indagamos las causas por las que se había dado esta situación revisando el detalle de devoluciones por "nota-producto" (clave de producto), encontrando el mismo problema con la clave 0004 para los dos Distribuidores. A continuación mostramos la evolución que presentó este producto para el periodo Ene - Dic '96.

Distribuidor: Equis

Clave: 0004

Ventas Netas		
Mes	Kg	Imp. bruto (\$)
Ene	7,367	71,317
Feb	3,192	37,080
Mar	1,276	14,832
Abr	-	-
May	1,915	22,248
Jun	27,940	324,567
Jul	5,503	69,985
Ago	1,979	22,989
Sep	21,769	252,885
Oct	30,004	348,552
Nov	10,234	123,720
Dic	3,830	46,296

Devoluciones		
Mes	Kg	Imp. bruto (\$)
Ene	(280)	(2,719)
Feb	-	-
Mar	-	(9,422)
Abr	-	-
May	-	-
Jun	(1,043)	(12,118)
Jul	(1,043)	(6,059)
Ago	-	-
Sep	-	-
Oct	-	-
Nov	(18)	(198)
Dic	-	-

Valorización del Producto

VENTAS	
19/06/96	
Precio de via/kg. bruto	\$ 11.61
Descuento:	29.03%
Precio neto/kg.	\$ 8.24

DEVOL.	
26/06/96	
Importe bruto:	\$ 11.62
Descuento:	7.87%
Importe neto/kg.	\$ 10.71

Valorización al 100%

Distribuidor: Ye

Clave: 0004

Ventas Netas		
Mes	Kg	Imp. bruto (\$)
Ene	8,907	86,231
Feb	638	7,416
Mar	1,593	18,509
Abr	-	-
May	1,340	15,573
Jun	13,214	153,511
Jul	8	494
Ago	1,059	12,310
Sep	2,604	30,257
Oct	7,060	82,020
Nov	3,759	45,064
Dic	1,340	16,203

Devoluciones		
Mes	Kg	Imp bruto (\$)
Ene	(4)	(41)
Feb	-	-
Mar	(2)	(30)
Abr	-	-
May	-	-
Jun	-	-
Jul	(6,388)	(73,813)
Ago	-	-
Sep	-	-
Oct	-	-
Nov	(6)	(40)
Dic	-	-

Valorización del Producto

VENTAS	
10/06/96	
Precio de vta/kg. bruto	\$ 11.61
Descuento:	29.02%
Precio neto/kg.	\$ 8.24

DEVOL.	
08/07/96	
Importe bruto	\$ 11.55
Descuento:	7.87%
Importe neto/kg	\$ 10.64

Como podemos observar en las anteriores tablas se esta valorizando la devolución a un precio superior al de la venta.

Además, observamos que éste producto tuvo una promoción del 25% del 31.05.96 al 01.07.96, lo que trae como consecuencia una venta más fuerte a lo que venían desplazando los distribuidores, pero de igual manera están devolviendo gran parte del producto en lo que se refiere a Ye (48.34%).

Recomendaciones:

- Se debería vigilar la valorización de las devoluciones, y sobre todo con aquellas donde se están manejando volúmenes de venta fuertes y con promoción.
- Cuidar los volúmenes de venta, detectando que estos no sean superiores a los que desplaza el cliente.

Durante nuestra visita de mercado efectuado el día 2 de Junio'97, observamos los siguientes aspectos susceptibles de ser mejorados: a) Faltante de producto. b) Actualización del Catálogo de Productos. c) Deficiente labor de promotores. d) Deficiente presentación y rotación del producto en el anaquel. e) Servicio irregular de transportistas.

Realizamos una visita de mercado el día 2 de Junio'97 a 6 tiendas de autoservicios, y observamos los siguientes aspectos susceptibles de ser mejorados:

a) Faltante de producto.

A continuación mostramos el total de claves por tienda que se encontraron sin existencia durante nuestra visita, así como las que no han sido dadas de alta en sus respectivos Catálogos de Productos.

Claves	Aurrera Satélite	Sumesa Arboledas	Gigante Sta. Mónica	Gigante Lomas Verdes	Total
Sin Existencia	29	24	15	6	74
Sin Alta en Catálogo	8	6	-	3	17
Total					91

Para mayor detalle sírvase revisar el Anexo 1.

b) Actualización del Catálogo de Productos.

Como se muestra en el cuadro anterior, identificamos 17 claves que no han sido dadas de alta en los Catálogos de Productos. Adicionalmente, detectamos que:

- No se han elaborado los Catálogos de Productos autorizados por tienda de la división PLYC.
- No se han actualizado dichos Catálogos respecto al alimento para mascota de la división CHOByC.

c) Deficiente labor de promotores.

- En la tienda Comercial Mexicana Arboledas, no había producto de la clave 1773 en el anaquel. Sin embargo, este producto se encontraba por debajo de una promoción de 1772 cubierto con material publicitario.

d) Deficiente presentación y rotación del producto en el anaquel.

- Encontramos producto mal frenteado y en desorden.
- En las tiendas Supermercados Arboledas y Comercial Mexicana Arboledas, la rotación del producto no cumple el PEPS.

e) Servicio irregular de transportistas.

En la tienda Sumesa Arboledas, el transportista dejó las facturas en recepción de proveedores y se retiró. Cabe señalar que después de una hora -cuando nos retiramos- no había regresado. Esta puede ser una de las causas que afectan los rechazos como se muestra en el punto correspondiente.

Complementario a lo anterior, el Jefe de Abarrotes de la tienda Gigante Santa Mónica nos mencionó que el transportista tiene retraso en la entrega de pedidos.

Recomendaciones:

- La Fuerza de Ventas debería incrementar esfuerzos para mantener una estrecha supervisión de nuestros productos en el punto de venta, para evitar la falta de producto en las tiendas o en el piso de venta, además de respetar el PEPS.
- Elaborar y actualizar los Catálogos de Productos por tienda.
- Incrementar las labores de presentación de los productos en el anaquel, para evitar demeritar la imagen de la compañía ante el consumidor.

Para el periodo Ene-oct'96 se cancelaron pedidos por 240 tons, derivado de la causa "Pedido Incompleto" (código 42) originado en el CAyD, situación que demerita la imagen de la compañía con el cliente, además de representar una pérdida de venta para los sectores adscritos al CAyD.

Durante nuestra revisión, al reporte de "Resumen de Movimientos por Almacén" donde aparecen detalladas las cancelaciones de pedidos observamos que la causa que afecta fuertemente a las ventas es "Pedido Incompleto" del cual, es responsable CAyD, ya que el surtimiento y facturación proviene directamente de este CAyD. A continuación mostramos el detalle por código:

KILOS												
Motivo	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	JuL	Ago.	Sep.	Oct.	Total	%
42 Pedido incompleto	8,873	6,863	8,939	9,946	12,179	28,251	25,952	43,327	43,266	52,425	240,021	48%
50 Cancel. por cambio de precio	-	-	-	-	3,772	238	-	1,666	-	-	5,676	1%
51 Cerrado por inventario	703	2,982	-	-	-	1,265	-	405	683	9,866	15,904	3%
52 Cie. necesita hablar c/vendedor	1,967	751	-	307	-	-	135	233	-	-	3,393	1%
55 Falta bonificación o descuento	-	1,520	15	2,486	-	-	-	-	-	149	4,170	1%
56 No capturo devolución	-	-	-	-	-	365	2,676	3,021	-	-	6,062	1%
57 No pidió producto	1,204	1,460	10,579	3,093	1,262	15,927	3,620	6,186	16,802	2,337	62,470	13%
58 No tiene ped abierto	2,381	3,595	4,278	9,303	7,805	10,165	16,962	27,964	15,922	6,746	15,121	23%
59 Pedido ya surtido	3,383	698	123	809	6,167	-	-	-	182	10,282	21,646	4%
62 Vtas soltada can. y reposición	4,628	-	12,583	-	1,298	-	-	-	288	-	18,797	4%
63 Diferente cantidad de lo pedido	-	-	-	-	-	-	-	-	2,800	-	2,800	1%
TOTAL	33,141	17,869	36,517	25,944	32,483	56,211	49,345	81,802	79,943	81,805	496,060	100%

Nota: Información utilizada solamente para los códigos enlistados.

En el anterior cuadro podemos observar que la mayor causa de pedidos cancelados es por "Pedido Incompleto" (código 42) con 240 tons. representando el 48% del total de las cancelaciones.

Derivado de lo anterior, determinamos el % de cancelaciones sobre el total de las ventas de los sectores adscritos a este CAyD por el concepto de "Pedido Incompleto", mismo que asciende al 2.87% promedio, observando que la tendencia a ido en aumento durante los últimos meses, situación derivada del incremento en los volúmenes de venta. El detalle lo mostramos a continuación:

KILOS '96						
Mes	Fuerza de Ventas correspondientes al CAyD				Importe de cancel. por pedido	
	01	02	03	Total CAyD	Incompleto (cod 42)	%
Ene.	426,417	135,728	12,822	574,967	8,873	1.54%
Feb.	458,913	147,296	10,968	617,177	6,863	1.11%
Mar.	641,544	199,201	14,362	855,107	8,939	1.05%
Abr.	566,595	118,984	13,753	699,332	9,946	1.42%
May.	432,663	143,682	12,663	589,008	12,179	2.07%
Jun.	599,256	158,549	15,667	773,472	28,251	3.65%
Jul.	624,220	189,632	10,080	823,932	25,952	3.15%
Ago.	959,987	287,069	12,941	1,259,997	43,327	3.44%
Sep.	798,448	210,236	11,655	1,020,339	43,266	4.24%
Oct.	810,407	316,188	13,437	1,140,032	52,425	4.60%
Total	6,318,450	1,906,565	128,348	8,353,363	240,021	2.87%

Cabe destacar los siguientes aspectos de las fuerzas de ventas:

- 01.- En los meses de Ene-Jun'96 estaba integrado por el Distrito 2142, que comprendía: Veracruz, Coatzacoalcos, Tuxtla Gutiérrez y Tapachula; a partir de Julio'96 se reestructuro por el Distrito 151 que comprende: Jalapa, Veracruz, Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, Tuxpan.
- 02.- En los meses de Enero a Junio'96 estaba integrado por el Distrito 2242, que comprendía: Veracruz, Coatzacoalcos, Tuxtla Gutiérrez y Tapachula; a partir de Julio'96 se reestructuro por el 251 que comprende: Córdoba, Veracruz, Tuxtla Gutiérrez, Tapachula y Tuxpan.

Creemos que si el CAyD maneja un stock confiable en el sistema, el problema de los "Pedidos Incompletos" se vería considerablemente disminuido.

Además, esta situación afecta al área de ventas en lo que se refiere al cumplimiento de sus objetivos y por consecuencia a sus premios, y por otro lado, el incumplimiento con los Sistemas de Calidad de la Compañía sobre todo en los siguientes aspectos:

- El cliente es primero; mediante un servicio rápido y eficaz que no se está cumpliendo...
- La calidad un esfuerzo conjunto de: Compras, Fabricación, Marketing, Ventas y Distribución dentro del cual, este último involucra el % de surtimiento correcto, tiempo y costo de transporte...
- La calidad es una ventaja competitiva...etc.

En nuestra opinión, este problema es una situación en la que se ven involucradas áreas que representan una parte importante para lograr la misión de la empresa. Cabe hacer hincapié que según comentarios de los responsables de ventas del CAyD, éste problema está originando enfrentamientos con los clientes ya que se quejan de los tiempos de entrega y que además en ocasiones algunos les llegan incompletos.

Recomendación:

Las Unidades de Planeación Logística, Transportes, PT Veracruz y Control de Stocks CAyD, deberían tener mayor involucramiento a fin de que se de un buen servicio al cliente.

Debería realizarse un seguimiento más estrecho al cumplimiento de las previsiones de ventas de los sectores adscritos a CAyD Tequesquinhuaac. El cumplimiento de la previsión, fue en promedio de 76% para las diferentes Regiones de Venta, durante el periodo Enero a Junio'97.

Al analizar el cumplimiento de los diferentes sectores de venta asignados al CAyD, correspondientes a las Fuerzas de Ventas mencionadas anteriormente, encontramos que el cumplimiento de la previsión de todas las Fuerzas para el periodo de Enero-Junio'97 fue en promedio del 76%, como detallamos a continuación:

COBERTURAS DE PREVISIÓN ENE-JUN'97
REGIONES 213,223,58 (Total Sectores Adscritos a CAyD)

Descripción	Ventas (Kilos)		Previsión Periodo	Previsión vs. Año Anterior	% Año Anterior	% Cob.
	Año Actual	Año Anterior				
	(a)	(b)				
01	6,984,617	9,788,744	9,130,384	93%	71%	76%
02	3,089,509	2,571,788	3,695,806	144%	120%	84%
03	1,885,746	497,535	2,890,490	581%	379%	65%
TOTAL	11,959,872	12,858,067	15,716,680	122%	93%	76%

Nota: La previsión de la fuerza 03 se ve incrementada en un alto porcentaje vs año anterior debido a la compra de una nueva compañía.

En cuanto a los cumplimientos por Grupo de productos, detectamos lo siguiente:

Descripción	Ventas (Kilos)		Previsión Período (c)	Previsión vs. Año anterior (c)/(b)	% Año Anterior (a)/(b)	% Cob. (a)/(c)
	Año Actual (a)	Año Anterior (b)				
	A	638,522	571,159	563,611	99%	112%
BE	185,127	151,463	186,666	123%	122%	99%
CE	352,629	422,082	417,135	99%	84%	85%
DE	641,025	700,371	780,857	111%	92%	82%
E	367,167	360,099	463,467	129%	102%	79%
EFE	6,284,529	9,169,959	8,249,782	90%	69%	76%
GE	994,843	541,738	1,344,399	248%	184%	74%
ACHE	380,544	418,223	559,202	134%	91%	67%
I	2,115,486	522,973	3,151,561	603%	405%	67%
TOTAL	11,959,872	12,858,067	15,716,680	122%	93%	76%

Nota 1: Las ventas del año anterior ya consideraban la reestructuración de Marzo '96, con el fin de obtener bases comparables.

Nota 2: No se contemplan productos subsidiarios.

Cabe destacar que salvo las líneas que están relacionadas con nuevas adquisiciones y/o nuevos proyectos, en las previsiones se contempla un crecimiento global con respecto al año anterior del 22%, pero para algunas líneas la previsión estimada es menor a la venta real del año anterior.

También podemos observar en el cuadro anterior, que existen líneas de producto con un cumplimiento de la previsión menor al 80%. sobre lo cual detallamos el porcentaje de sectores con cumplimiento en promedio de todas las líneas inferior al 80%, según se muestra:

Fz	Re	Dto	No. de Sectores C/Cump < 80%	Sectores Totales	% s/Total Sectores
21	03	01	4	7	57%
22	03	01	1	7	14%
05	08	01	2	5	40%

A continuación mostramos los sectores mencionados:

Región	Kilos Acumulados				
	Año Actual	Año Anterior	% A.A.	Previsión	% Cob.
21312	922,570	1,332,361	69%	1,277,038	72%
21313	1,447,770	2,053,975	70%	1,828,226	79%
21314	949,596	1,611,889	59%	1,454,555	65%
21316	913,185	1,266,594	72%	1,221,835	75%
22314	484,137	412,138	117%	613,848	79%
5813	265,980	50,618	525%	770,803	35%
5814	213,488	60,128	355%	648,504	33%

Sobre lo anterior, la Gerencia de Ventas, nos informó que los incrementos en los precios, además de la eliminación de algunas claves de producto, han afectado el alcance de las previsiones de venta.

A fin de mejorar los cumplimientos de las previsiones de venta por sector, recomendamos lo siguiente:

Recomendaciones:

Realizar un seguimiento más estrecho al cumplimiento de las previsiones de venta de los sectores ubicados en CAyD Tequesquahuac, tanto a nivel global como por línea de productos, con el fin de detectar las áreas de oportunidad a desarrollar y alcanzar niveles más altos en el cumplimiento de los objetivos fijados como previsión.

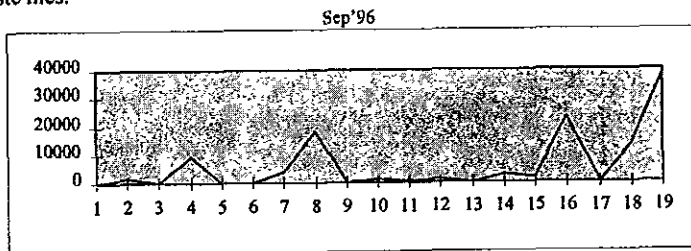
En el mes de Octubre'96 el objetivo de ventas se cubrió en un 33%, derivado de una cobertura del 111% en Septiembre'97, esta cobertura alcanzada originó cancelación y/o devolución de pedidos de un 46%, cabe destacar que las cancelaciones y/o devoluciones presentaban un comportamiento inferior al 5% desde Julio'97.

Durante nuestra revisión a la evolución de ventas, cancelaciones y devoluciones para el periodo Jul-Oct'96 observamos que la cobertura de objetivos en el mes de Octubre'96 disminuyó considerablemente (78 puntos porcentuales) a comparación de como se venía comportando en los anteriores meses y por consecuencia las devoluciones se vieron incrementadas en 41 puntos porcentuales de Septiembre a Octubre'96, adicionalmente el comportamiento que se venía presentando para el periodo analizado en las cancelaciones y/o devoluciones era inferior al 5%. A continuación mostramos el detalle:

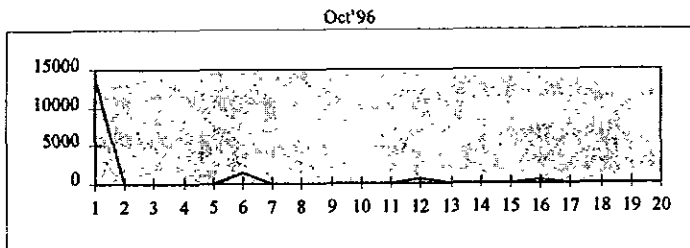
Sector 04 (Kg)				
	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.
Objetivo de ventas	109,660	118,419	101,321	107,833
Total facturación neta acumulada	92,112	101,283	112,669	35,902
% de cobertura de objetivos	84%	86%	111%	33%
Total dev y canc acumuladas	1,609	1,477	5,655	16,538
% de dev y canc vs. vtas	2%	1%	5%	46%

Cabe hacer mención que al revisar la evolución de ventas y cancelaciones diarias observamos lo siguiente:

- En el último día del mes Septiembre la venta fue de 38,507 kg, representando el 34% del total del mes. A continuación mostramos una grafica ilustrativa del comportamiento que presentaron las ventas en este mes.



- El primer día de Octubre la cancelación y devolución fue de 13,904 kg. representando el 84% del total del mes. A continuación mostramos una gráfica ilustrativa del comportamiento que presentaron las cancelaciones y/o devoluciones en el mes de Octubre'96.



En nuestra opinión, esta situación la consideramos incoherente, creemos que solo se este buscando alcanzar un objetivo de ventas sin importar que en el mes siguiente se presente una cancelación y/o devolución considerable.

Por otra parte, esta situación afecta al almacén del P.T. ya que éste no tiene la capacidad para almacenar los volúmenes de producto que se piden.

Recomendación:

Dar un seguimiento más estrecho a la evolución de las cancelaciones y/o devoluciones a fin de regular el desempeño de los vendedores.

Los pagos de premios a los Vendedores deberían otorgarse en base al "Plan de incentivos para la Fuerza de Ventas" elaborado por Administración de Ventas, ya que detectamos diferencias por un total absoluto de \$ 4,671 en Junio'97 y de \$ 4,754 en Julio'97.

Durante nuestra Auditoría realizamos un análisis de los incentivos pagados a los vendedores en los meses de Junio-Julio'97, para determinar si el mismo se había efectuado de acuerdo con las ventas y devoluciones efectivas., observando que el mes de Junio existió una diferencia por un total absoluto de \$4,671.00 y para el mes de Julio fue de \$. A continuación detallamos:

Incentivos del mes de Junio'97

Sector	Total a Pagar	Total Pagado	Diferencia
561	2,828	1,719	(1,109)
563	2,063	1,047	(1,016)
59	3,800	3,444	(356)
83	2,238	1,906	(332)
83	1,454	1,191	(263)
59	2,600	2,338	(262)
575	1,569	1,450	(119)
5711	366	444	78
562	2,000	2,363	363
55	2,000	2,773	773
Total Absoluto			4,671

Incentivos del mes de Julio'97

Sector	Total a Pagar	Total Pagado	Diferencia
509	2,382	703	(2,421)
713	1,334	690	(644)
603	2,242	1,852	(390)
407	1,029	728	(301)
104	497	657	(160)
501	775	1,003	(228)
405	1,657	2,267	(610)
Total Absoluto			4,754

Cabe aclarar que para el mes de Julio, el procedimiento para el cálculo del pago de incentivos fue modificado por la Gerencia Corporativa de Ventas.

Al comentar esta situación con el Gerente de Ventas, nos informó los pagos de incentivos de venta, son modificados debido a que también se toman en consideración diferentes aspectos a los mencionados en las estadísticas, como son: asistencia, situación del mercado, relación con los clientes, etc.

En nuestra opinión, debido a que no existe un criterio uniforme entre los diferentes Gerentes Regionales, cada uno puede tomar diferentes bases para incrementar o disminuir el premio obtenido según Administración de Ventas.

Recomendaciones:

- Se deben determinar algunas bases de aplicación común para toda la Fuerza de Ventas, a fin de uniformar criterios de aplicación.

En algunos casos, no se establecieron correctamente, las acciones inmediatas necesarias para aquellas claves en estado crítico durante el periodo Ene-Jul'97, lo cual ocasionó el vencimiento de producto de 3 claves en el almacén.

Analizamos los Informes de Antigüedad de Producto en Almacén para el periodo Ene-Jul'97, e identificamos que las acciones sugeridas no son en algunos casos las correspondientes a ventas, y en su mayoría no se indica en el reporte la acción correctiva a seguir.

A continuación se detalla el porcentaje de acciones sugeridas por la Gerencia.

Total Pcto Reportado	Acciones Sugeridas			
	Correctas	PEPS	Food Services	No indicada
97	5	31	5	56

Resaltamos del cuadro anterior que, aunque se defina que el producto salga del almacén por PEPS, no es ésta una acción estratégica propia de ventas; otro caso que identificamos es en el Informe de Antigüedad de Productos en Almacén, es que no está debidamente identificado el producto correspondiente a cada fuerza de Ventas, por lo cual la Gerencia de Ventas, solo indica a quién pertenece dicho producto.

Derivado de lo anterior, mostramos 3 casos en que el producto llegó a vencerse por no establecer acción alguna o por hacerlo incorrectamente.

Mes	Clave	Reportado		Vencido		Acción Sugerida
		Un.	Fracc.	Un.	Fracc.	
Marzo	1153	163	6	153		No indicada
Marzo	767			19		Producto de Food Services
Jun	621	4		2	5	Sólo se indica que se respete PEPS

En nuestra opinión, creemos que es necesario determinar correctamente las acciones inmediatas a seguir para producto en estado crítico con el fin de evitar vencimientos de producto en almacén e incurrir en costos innecesarios. A continuación listamos acciones estratégicas propias de ventas:

- Promociones de venta
- Descuentos
- Degustaciones
- Posicionamiento con clientes con un desplazamiento mayor.

Recomendaciones:

- La Gerencia Regional debe definir claramente acciones a seguir cada vez que exista producto en estado crítico.
- Evitar confundir acciones a tomar con las que por naturaleza son la base de la actividad del almacén.
- Control de Stock debería identificar el producto perteneciente para cada división, de acuerdo a la clave de presentación y comunicar correctamente a cada Gerente Regional los productos de su responsabilidad.

CONCLUSIONES GENERALES

La presente revisión se efectuó a solicitud expresa de la Dirección de Ventas Corporativa.

En nuestra evaluación a la Unidad de Ventas del CAyD, obtuvimos una impresión "NO SATISFACTORIA" de las operaciones y Control Interno.

Comentarios de la Unidad de Ventas:

Aceptamos sus observaciones presentadas en el informe, analizaremos más a detalle cada una de sus recomendaciones a fin de determinar en la medida de lo posible la implementación de las mismas para mejorar el control interno y administrativo.

CONCLUSIONES GENERALES

- La Administración es un proceso dentro del cual todos los directivos, gerentes o empresarios apoyándose en sus conocimientos, habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas, previamente establecidas o determinadas por la organización.
- Cuando utilizamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficazmente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones y actividades primarias del administrador, las cuales se clasifican en planeación, organización, integración, dirección y control.
- Por lo tanto el proceso administrativo es una serie de etapas o fases necesarias a través de las cuales se lleva a cabo la administración, que se interrelacionan y forman un ciclo integral.
- La Planeación implica una toma de decisiones, ya que planear es hacer una elección del camino más adecuado.
- La Organización es el instrumento para definir la forma en que se van a alcanzar los objetivos.
- La Integración es analizar con que se van a hacer las cosas.
- La Dirección es una actividad que pretende lograr resultados eficaces con el trabajo de un equipo humano.
- El Control es una serie de etapas a través de las cuales los superiores se aseguran de que sus actividades reales corresponden a las planeadas. Uno de los tipos de controles con los que se cuenta para evaluar el desempeño de la empresa es la Auditoría Administrativa.
- José Antonio Fernández Arena define la auditoría de la siguiente manera: "Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución."
- Toda vez que la Auditoría Administrativa se practica dentro de una empresa habrá que definir a la empresa según la definición del maestro Isacc Guzman Valdivia "La empresa es una unidad económica y social donde capital y trabajo se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo a las exigencias del bien común de la propia empresa y de la sociedad".

- La Auditoría Administrativa se debe practicar permanentemente, pero de manera especial cuando en la empresa se presentan síntomas de que las cosas no van por buen camino; en algunas ocasiones estos síntomas se presentan sin que la administración sepa el porqué de ellas y peor aún sin saber como resolverlo.
- En el caso de hablar de la Auditoría Administrativa en el plano preventivo, estamos considerando de que esta se practicará sin una causa aparente, es decir, solo con el objeto de mejorar lo mejorable.
- La Auditoría Interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma.
- Por lo que se refiere al sistema de control interno puede decirse que es el conjunto de lineamientos establecidos para administrar, controlar, supervisar y manejar los bienes y operaciones de una empresa. Desde el punto de vista del Auditor Interno se relaciona con el trabajo tendiente a determinar la exactitud de la información operativa generada, con la efectividad y eficiencia de las operaciones y procedimientos.
- El Auditor Administrativo al revisar las operaciones que realiza la empresa tendrá como objetivo principal detectar deficiencias y vicios que obstruyan el desarrollo e incremento de la productividad y hacer las sugerencias correspondientes para solucionarlas.
- Es importante tener una metodología de Auditoría Administrativa con fundamento en el proceso administrativo, porque nos va a permitir evaluar a ese conjunto de funciones interrelacionadas que dan orden y cause a la coordinación de recursos humanos, materiales y técnicos cuyo propósito es alcanzar los objetivos de la empresa.
- La Dirección de Ventas tiene estrecha relación con las siguientes direcciones:
 - ⇒ Mercadotecnia; en la actualidad la dirección de ventas trabaja en estrecho contacto con ella, ya que la primera es la ejecutiva por excelencia de la principal función de la segunda.
 - ⇒ Producción; Ventas tiene estrecha relación con producción, para hacer llegar la información de primera mano sobre artículos actuales, nuevos o discontinuados, usos que se le dan y otras características importantes.
 - ⇒ Crédito; Las relaciones con el departamento de crédito son muy estrechas, con el fin de establecer líneas de crédito por cliente, autorización de pedidos, comentarios, cobranza de créditos vencidos, discusión y aprobación de las políticas generales de crédito de la empresa.
 - ⇒ Publicidad y Promociones; Tienen relaciones muy similares, ya que debe colaborar en la confección de planes y programas, de tal manera que estén coordinados con los de ventas.

- ⇒ Almacenaje; Debe colaborar aportando soluciones a los problemas suscitados en los inventarios, empaque, transporte, comunicando tanto las felicitaciones como las quejas de los clientes.
- El objetivo del departamento de Ventas es que se encarga de la administración, dirección, formulación y ejecución de las actividades de comercialización de las diferentes líneas de productos que maneja la empresa, por medio de las funciones que desempeña su Gerente General y equipo.
- Las funciones de los Centros de Administración y Distribución son:
 - ⇒ Mantener *stocks* acordes a las políticas y necesidades de venta.
 - ⇒ Asegurar la capacidad y calidad de transporte para otorgar óptimo servicio de entregas a clientes.
 - ⇒ Administrar el personal y los recursos materiales necesarios para desarrollar eficientemente las actividades del Centro.
 - ⇒ Custodiar los valores y bienes que la compañía ha entregado al Centro y controlar su debida utilización.
 - ⇒ Ejecutar correcta y oportunamente los procesos administrativos necesarios, sobre todo los relacionados con la gestión de la fuerza de ventas.
- Conceptos Generales de la Estructura
 - ⇒ Ruta: Se le llama al conjunto de clientes que están ubicados por proximidad en un área geográfica y que se visitan en un orden determinado durante la jornada de trabajo de un vendedor.
 - ⇒ Ruterio: Conjunto de hojas de ruta, que describe las razones sociales de los clientes que conforman cada una de las rutas de un Vendedor.
 - ⇒ Sector: Área geográfica conformada por un determinado número de rutas, las que deben ser atendidas por un mismo Vendedor, para lo cual es necesario establecer la frecuencia de visita de cada cliente.
 - ⇒ Distrito: Área geográfica formada por un número determinado de sectores, de acuerdo a su ubicación.
 - ⇒ Región: Conjunto de Distritos seleccionados de acuerdo a su ubicación geográfica, previamente establecida.

- Los resultados obtenidos en la Auditoría practicada al CAyD Teques son los siguientes:
 - ⇒ No se están enviando oportunamente, los Reportes de Labor Diaria. Detectamos para el periodo Ene-Jun'97 que el 83% de dichos informes no se enviaron oportunamente. Identificamos sobre los informes analizados (152), que la efectividad de rutas fue del 75%, así mismo las visitas fuera de ruta ascendieron a 1677 (37% respecto a itinerario) durante el periodo mencionado. Adicionalmente, no se están enviando a Administración de Ventas los Informes semanales de Supervisión de Jefe de Distrito.
 - ⇒ Deberían depurarse los clientes que no realizan compras en un periodo prolongado. El 23% de los clientes activos en los sectores asociados al Centro de Administración y Distribución Equis no realizaron compras en el periodo Enero-Junio'97.
 - ⇒ En el mes de Junio'97, el 30% de las devoluciones no fueron elaboradas por el vendedor. Asimismo el 29% de las devoluciones no fueron autorizadas debidamente por un importe de \$78,000.
 - ⇒ Existen 2 Distribuidores con un nivel de devolución muy elevado en el mes de Julio, ocasionado principalmente por la clave 004, además de que la valorización de la devolución fue superior al precio de venta que se maneja.
 - ⇒ Durante nuestra visita de mercado efectuado el día 2 de Junio'97, observamos los siguientes aspectos susceptibles de ser mejorados: a) Faltante de producto. b) Actualización del Catálogo de Productos. c) Deficiente labor de promotores. d) Deficiente presentación y rotación del producto en el anaquel. e) Servicio irregular de transportistas.
 - ⇒ Para el periodo Ene-oct'96 se cancelaron pedidos por 240 tons, derivado de la causa "Pedido Incompleto" (código 42) originado en el CAyD, situación que demerita la imagen de la compañía con el cliente, además de representar una pérdida de venta para los sectores adscritos al CAyD.
 - ⇒ Debería realizarse un seguimiento más estrecho al cumplimiento de las previsiones de ventas de los sectores adscritos a CAyD Tequesquihuac. El cumplimiento de la previsión, fue en promedio de 76% para las diferentes Regiones de Venta, durante el periodo Enero a Junio'97.

- ⇒ En el mes de Octubre'96 el objetivo de ventas se cubrió en un 33%, derivado de una cobertura del 111% en Septiembre'97, esta cobertura alcanzada originó cancelación y/o devolución de pedidos de un 46%, cabe destacar que las cancelaciones y/o devoluciones presentaban un comportamiento inferior al 5% desde Julio'97.
- ⇒ Los pagos de premios a los Vendedores deberían otorgarse en base al "Plan de incentivos para la Fuerza de Ventas" elaborado por Administración de Ventas, ya que detectamos diferencias por un total absoluto de \$ 4,671 en Junio'97 y de \$ 4,754 en Julio'97.
- ⇒ En algunos casos, no se establecieron correctamente, las acciones inmediatas necesarias para aquellas claves en estado crítico durante el periodo Ene-Jul'97, lo cual ocasionó el vencimiento de producto de 3 claves en el almacén.
- En nuestra evaluación a la Unidad de Ventas del CAyD, obtuvimos una impresión "NO SATISFACTORIA" de las operaciones y Control Interno.
 - Comentarios de la Unidad de Ventas: Aceptamos sus observaciones presentadas en el informe, analizaremos más a detalle cada una de sus recomendaciones a fin de determinar en la medida de lo posible la implementación de las mismas para mejorar el control interno y administrativo.

BIBLIOGRAFIA

- Harold Koontz y O'Donell. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa.
- Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa.
- Stephen P. Robbins. Apuntes de la carrera. 2do. semestre. 1992.
- Luther Gulick. Apuntes de la carrera. 2do. semestre. 1992.
- Terry. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa.
- Isaac Guzmán Valdivia. Apuntes de la carrera. 1er. semestre. 1991.
- Henry Fayol. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa.
- Maddock. Administración de Empresas. 2a edición 1966. Ed. Limusa.
- Fabián Martínez Villegas. Apuntes de la carrera. 2do. semestre. 1992.
- William P. Leonard. Auditoría Administrativa. Editorial Diana. México. 1990.
- Jose A. Fernández Arena, La Auditoría Administrativa, 1a. edición, Enero 1973, Ed. Diana.
- Salvador Cervantes A., Dinámica de la Auditoría Administrativa. 2a. edición, 1986. Ed. Ecasa.
- José Antonio Fernández Arena. La Auditoría Administrativa. Editorial Diana. México. 1990.
- Pequeño Diccionario Larouse ilustrado en Español. Editorial Planeta. México. 1980.
- Cía Zeta. Manual de Auditoría Operativa. 1997.
- Cía Zeta. Modus Operandi de un CAyD. 1995.
- Cía Zeta. Manual del Vendedor. 1997, pág. 59