

15  
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA  
TIENDA DE AUTOSERVICIO EN SU AREA  
DE MERCADOTECNIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

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

**PRESENTA:**

**SILVIA AGUSTINA CORDERO BARRERA**

**ASESOR DEL SEMINARIO:**

**L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO**

**MEXICO, D. F.**



**TESIS CON  
ALLA DE ORIGEN**

**1999**

**276965**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

Al creador de todo cuanto existe  
Porque sin ti no sería lo que soy  
Porque por ti continuo luchando, amando  
y logrando esta meta

Gracias Señor por estar cerca de mí  
en los momentos más difíciles.

A los seres que me brindaron su apoyo  
durante los años más difíciles y más  
fáciles de mi vida, en los cuales he  
logrado terminar mi carrera  
profesional, la cual constituye  
Un aliciente para continuar con mi  
superación.

" A mis padres "

A mi maestro asesor; por su apoyo y  
compresión y ayuda en la elaboración de esta tesis.

L. A. E. Gilberto Enrique Díaz Castro

## INDICE

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

### CAPITULO I ADMINISTRACION

I.1. Antecedentes históricos de Administración.....	9
I.2. Concepto de Administración.....	14
I.3. Principios de Administración.....	15
I.4. Importancia de la Administración.....	17
I.5. Proceso administrativo.....	19
I.5.1. Planeación.....	21
I.5.2. Organización.....	28
I.5.3. Dirección.....	32
I.5.4. Control.....	40

### CAPITULO II AUDITORIA ADMINISTRATIVA

II.1. Antecedentes de Auditoría Administrativa.....	44
II.2. Tipos de Auditoría .....	49
II.3. Definiciones de Auditoría Administrativa.....	52
II.4. Diferencia de Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera.....	53
II.5. Objetivo de Auditoría Administrativa.....	54

II.6. Enfoques de Auditoría Administrativa.....	55
II.6.1. Víctor Rubio Ragazzoni.....	56
II.6.2. William P. Leonard.....	60
II.6.3. José Antonio Fernández Arena.....	61
II.6.4. Jorge Alvarez Anguiano.....	65

### CAPITULO III MERCADOTECNIA

III.1. Antecedentes de Mercadotecnia.....	81
III.2. Definición de Mercadotecnia.....	82
III.3. Diferencias entre ventas y Mercadotecnia.....	84
III.4. Concepto de mercado y clasificación.....	86
III.5. Mezcla de Mercadotecnia.....	88
III.5.1. Estrategia de Producto.....	89
III.5.2. Estrategia de Precio.....	92
III.5.3. Estrategia de Distribución.....	95
III.5.4. Estrategia de Promoción.....	110
III.5.5. Estrategia de Publicidad.....	116

### CAPITULO IV TIENDAS DEPARTAMENTALES

IV.1. Antecedentes de tiendas departamentales.....	118
IV.2. Concepto .....	122
IV.3. Importancia.....	122

IV.4. Características.....	124
IV.5. Diferencia de una tienda departamental y una de autoservicio.....	127

## CAPITULO V TIENDAS DE AUTOSERVICIO

V.1. Antecedentes históricos de las tiendas de autoservicio.....	129
V.2. Concepto de tienda de autoservicio.....	135
V.3. Clasificación .....	141
V.3.1. Minisuper.....	142
V.3.2. Supermercados.....	142
V.3.3. Hipermercados.....	145
V.4. Características de las tiendas de autoservicio.....	146
V.5. Ventajas de las tiendas de autoservicio.....	148
V.6. Desarrollo de las tiendas autoservicio.....	151

## CAPITULO VI CASO PRACTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

VI.1. Planteamiento del problema.....	162
VI.2. Objetivos generales.....	163
VI.3. Objetivos específicos.....	163
VI.4. Hipótesis.....	164
VI.5. Determinación del universo.....	164
VI. 6. Planeación de la Auditoría Administrativa.....	165
VI.6.1 Investigación Preliminar.....	165

VI.6.2 Definición del estudio.....	169
VI.6.3 Diagnostico Administrativo.....	169
VI.6.4 Definición del objetivo.....	170
VI.6.5 Alcance específico.....	170
VI.6.6.Programación de tiempo estimado.....	170
VI.7. Etapa de examen.....	172
VI.7.1. Determinación de la muestra para la aplicación de los cuestionarios.....	173
VI.7.2. Aplicación de cuestionarios.....	175
VI.8. Etapa de Evaluación.....	185
VI.8.1. Análisis y evaluación de la información.....	186
VI.9. Etapa de Presentación.....	212
VI.9.1. Conclusiones.....	215
VI.9.2. Recomendaciones.....	217
Bibliografía.....	221

## INTRODUCCION

El comercio es una actividad tan antigua y cambiante como el hombre mismo, de manera que a través de los años ha desarrollado diversas formas de intercambio, originando que la forma de ventas se modernice. Hasta llegar a conformar el ámbito de las tiendas de autoservicio, es decir, la manera en que personalmente los individuos realizan sus compras sin tener que ser atendidos directamente por los vendedores, seleccionando sus mercancías y efectuando en general todas sus operaciones por sí mismo.

Debido a los retos que enfrentan actualmente las tiendas de autoservicio en el área metropolitana, se tiene la necesidad de desarrollar estrategias, como el hacer periódicamente una evaluación de sus objetivos, políticas, sistemas y procedimientos con el fin de descubrir las fallas administrativas de tal forma de poder cubrir las expectativas de los clientes quienes merecen toda la atención, porque son los que nos dan utilidades.

Al aplicar un examen constante a todas las actividades de las tiendas de Autoservicio va permitir implementar sistemas comerciales acordes a la demanda del mercado, modernizar sus áreas comerciales para proporcionar mejor servicio, ampliar o diversificar los inventarios para tener oportunidades de crear y lograr economías más sanas para el consumidor, asegurando así un abasto oportuno a precios accesibles y en los lugares adecuados dentro de la tienda de autoservicio.



Para realizar una serie de cambios es necesario basarnos en la administración o sus técnicas que nos van a dar la información útil para formarnos un criterio y poder tomar decisiones necesarias para el buen funcionamiento, tal es el caso de la Administración, la cual se usa para llevar acabo las funciones diarias de las empresas de autoservicio o de comercialización, pero hay que recalcar que la administración debe recurrir a la técnica de la Auditoría Administrativa que busca la eficiencia de todos los recursos que la integran.

La presente investigación se refiere precisamente a la realización de una Auditoría Administrativa, practicada en el área de mercadotecnia de una Tienda de Autoservicio, la cual tiene como objetivo establecer un diagnóstico de la situación actual y determinar alternativas de mejora en su funcionamiento así como proponer soluciones a las problemáticas que sean detectadas en dicho estudio.

La investigación se conforma de seis capítulos:

El primer capítulo: Trata de mostrar un panorama general de la Administración.

El segundo capítulo: Muestra lo que es la Auditoría Administrativa así como los principales enfoques de los distintos autores.

El tercer capítulo: Se refiere a la estrategia de Mercadotecnia, así como sus funciones (precio, plaza, promoción y publicidad).

El cuarto capítulo: Menciona los orígenes de las tiendas departamentales, sus características con la finalidad de diferenciarlas con las tiendas de autoservicio.

El quinto capítulo: Comprende los orígenes de las tiendas de autoservicio, incluyendo concepto, clasificación y características.

Finalmente el sexto capítulo: Comprende el caso práctico de la Auditoría Administrativa.

# CAPITULO I ADMINISTRACION

## I.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

Al analizar los orígenes históricos de la humanidad, el hombre ha aplicado la administración y el ser humano tuvo la necesidad de agruparse, es decir, organizarse para cubrir una necesidad, el de subsistir, y así lograr un objetivo, poco a poco fue evolucionando la humanidad perfeccionando su organización, aprendiendo de los éxitos y fracasos para subsistir en una forma empírica que fue transmitiendo de generación en generación en sus aldeas, pueblos desarrollando tareas muy rústicas de su comunidad para protegerse y almacenar alimentos donde surgen los inicios de la organización social como son las familias, tribus donde surge la dirección de un representante de ellos convirtiéndose en el líder por su destreza, por su empirismo donde los hombres primitivos continuaron realizando actividades necesarias, en esos momentos surgían las ideas para perseguir un fin y es donde surge lo que hoy llamamos planeación y se empieza a dividir las tareas, quien es el jefe y quien el subordinado.

Ahí vemos presente lo que es la organización, al paso del tiempo estas civilizaciones se fueron desarrollando con sus estructuras y organizaciones sociales hasta alcanzar un lugar con eficiencia y reconocimiento, lo vemos en el pueblo judío en donde se practican formas capitalistas desde el año 1000 A. de C. que predominan en Europa. Creadores del libro judío más importante, que es el antiguo testamento contenido en la Biblia donde contiene ciertos pasajes que han influido hasta la fecha, en la teoría administrativa encontramos varios refranes muy populares todavía a la fecha "El que a dos amos sirve con uno queda mal" otro es el éxodo en el cual Jethro suegro de Moisés dice a este

“Enseña a las personas las ordenanzas y las leyes, selecciona a los mejores y asígnales ser guías de miles y guías de cientos; y guías de cincuenta y guías de decenas y esas guías deben administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés solo las cuestiones importantes.

Así observamos la evolución de las civilizaciones en las de Europa donde sabemos que la más importante fue la Griega, demostró siempre una disciplina rígida por eso logro lo que fue y lo que heredo a la humanidad, siempre fue perfeccionista dejando pensamientos que hasta la fecha prevalecen y generan polémica para la administración, de la siguiente frase “El jefe tiene siempre la razón” encontramos que también la mitología griega jugo un papel muy importante en el comportamiento del pueblo a través de sus historias sobre sus dioses que hasta la fecha recordamos que para los administradores de cualquier empresa y magnitud todavía sigue predominando como es la figura Pigmaleón que nos ilustra como el buen trato a los trabajadores provoca la modificación de su comportamiento, con la cual apoya las teorías de Douglas Mc Gregor.

Y así podemos ir mencionando infinidades de personajes que son parte de antecedentes, lo mismo sucedió con los romanos se preocuparon al administrar un organizador social, en donde se incremento actividades gremiales, se genera intercambio comercial de productos entre estados, obedeciendo a causas económicas que requería la administración para coordinar sus actividades.

En la Edad Media encontramos también los ejércitos que estaban formados por mercenarios, personas que vendían al mejor postor para pelear en su nombre, sin embargo, Nicolás Maquiavelo consideró que un buen gobernante no debía depender de estas fuerzas sino formar su propio ejército. Asimismo recomendó que constantemente, este grupo debía practicar enfrente de la

ciudadanía para lograr un doble efecto.

En la influencia de la organización militar encontramos para la Teoría Administrativa:

1. La estructura jerárquica y la división por tramos cortos de mando.
2. La autoridad lineal.
3. La disciplina rígida del acatamiento de las ordenes sin discusión.

Otra aportación de la organización militar a al teoría administrativa, es el uso de algunas palabras antes restringidas al uso familiar entre ellas se encuentra: estrategia, táctica, reclutamiento y logística, actualmente muy difundidos en las organizaciones.

## **EN LA EPOCA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL**

La revolución industrial fue un acontecimiento trascendental en la historia de la humanidad se define como el conjunto de importantes innovaciones técnicas que modificaron las tradicionales formas de producción en las organizaciones<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Hernández Sergio y Rodrigo: Introducción a la administración; Edit. Mc. Graw Hill 1994, pag. 37 - 42

Debido a su situación de la potencia colonialista ya que Inglaterra logro controlar grandes mercados a los que no podía surtir con su rudimentaria industria de talleres caseros donde en ellos lograron el desarrollo de la mecánica, de la energía logrando el éxito en los barcos de vapor siendo los primeros navieros. Encontramos que el capitalismo que irrumpe en la Revolución Industrial provoca una explotación masiva por parte de las industrias influidos por el pensamiento económico vigente se observo que la mano de obra se veía como una mercancía sujeta a las fuerzas del mercado sin la regulación de las relaciones obrero patronales por parte del estado.

Dando origen a la administración moderna, que se puede resumir en cinco hechos:

1. Invención de máquinas que sustituyen la fuerza de trabajo humano.
2. Formación de gran cantidad de empresas industriales que a la vez propiciaron la creación de otro tipo de organizaciones.
3. Crecimiento acelerado de las empresas, que origino una compleja problemática administrativa.
4. Competencia desenfrenada entre las empresas.
5. La necesidad de mejorar la administración para incrementar la eficiencia en las organizaciones y lograr utilidades.

### **ORIGENES DE LA ADMINISTRACION MODERNA**

Se remontan a las consecuencias que propició la Revolución Industrial. Se puede resumir en cinco hechos genéricos:

Invención de máquinas que sustituyen la fuerza de trabajo humano.

Formación de gran cantidad de empresas industriales que a la vez propiciaron la creación de otro tipo de organizaciones.

Crecimiento acelerado de las empresas, que origino una compleja problemática administrativa.

Competencia desenfrenada entre las empresas.

Necesidad de mejorar la administración para incrementar la eficiencia en las organizaciones y utilidades.



## I.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

La administración se ha definido de diversas formas, muchos autores señalan una definición de acuerdo con sus puntos de vista:

Koontz y O´Donnell opina que la administración consiste en:

Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas.

James F. Stoner opina que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

George R. Terry afirma: La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Agustín Reyes Ponce define a la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

José Antonio Fernández Arena define a la administración como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

En mi forma de pensar considero que la administración consiste en lograr un objetivo mediante la coordinación y cooperación de los esfuerzos humanos, materiales, y técnicos.

### I.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Durante la Escuela Clásica, Henry Fayol fundador de esta corriente; se orientaba a identificar las actividades que realizaba el administrador y el establecimiento de principios de administración, creando el primer proceso administrativo y estableciendo una lista de catorce principios, que posteriormente sirvieron como base para crear nuevos modelos. Que hasta la fecha son usados.

A continuación se mencionan los catorce principios:

- I. División del Trabajo: Es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles.
- II. Autoridad: Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, quien tiene autoridad adquiere por consecuencia responsabilidades.
- III. Disciplina. Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas; es absolutamente necesaria dentro de la organización, debe ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo.
- IV. Unidad de Mando. Cada persona debe recibir ordenes de un solo jefe.
- V. Unidad de Dirección. Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienen el mismo fin debe haber únicamente un jefe.
- VI. Subordinación del interés particular al interés general. Debe existir subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización.

- VII.Remuneración del Personal. Debe establecerse un sistema de remuneración económico que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.
- VIII.Centralización. Consiste en encontrar el grado de relación optima para centralizar o descentralizar la autoridad.
- IX.Jerarquía. La constituye la serie de jefes, desde el que ocupo el puesto mas alto, hasta él mas bajo formando una cadena escalar de autoridad y comunicación.
- X.Orden. Orden Material: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Orden Social: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- XI.Equidad. Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización.
- XII.Estabilidad en el Puesto. Brindar oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y en cuanto sea posible, debe procurarse darles seguridad de que su permanencia es estable en la organización.
- XIII.Iniciativa. Es concebir y ejecutar cosas; los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan en su caso ser utilizados en la solución de problemas comunes.
- XIV.Espíritu de Grupo o Unión del Personal. La unión hace la fuerza, debe fomentarse el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Barajas Medina Jorge: Administración; Edit. Trillas México 1994 pag. 13,26,36,38 - 40

## I.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Una de las formas más simples de administración que podemos encontrar en la sociedad es la del hogar y una de las más complejas, la de los grandes estados modernos. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la sociedad, sin que se extienda a la vez en todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal lo encontramos presente en todas partes y en el campo de actividad humana existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado. Quizás en situaciones simples donde las cosas que necesitan hacerse son obvias, el proceso administrativo puede pasar inadvertido pero en situaciones complejas donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Esto nos lleva a la conclusión de que donde quiera que haya una institución hay una administración. Ya se trate de una Iglesia, de una Corporación, de una Universidad, de un Hospital, de un Instituto de Investigación, de una Ciudad o de un Gobierno, todo organismo social lleva implícita la existencia de una Unidad Administrativa.

La administración es la ejecución de un programa que puede ser índole tan diversa como todas las instituciones de la vida moderna; desde la más simple como la familia hasta la más compleja como un monopolio o un gobierno.

Pero es en la esfera del esfuerzo colectivo, dada de la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización configura la administración apropiada

para llevar a cabo sus fines y de la buena o mala administración depende el éxito o fracaso de la empresa.

Fuerzas inexorables que están más allá del control del hombre están obligando a la multiplicación y crecimiento desmesurado de empresas de todo genero, tanto públicas como privadas. Y esta situación crea problemas cada vez más complejas de administración de ahí la necesidad de concebir sistemas cada vez más perfectos, más efectivos, más rápidos que estén acordes con el crecimiento de dichas empresas.

La actividad personal, la tecnología mecánica y el modo de vida Urbana, están alterando día a día nuestra una vez simple estructura social y cada vez se hace más necesario el empleo de técnicas de coordinación y control en mucha mayor escala de lo que nuestros predecesores pudieran imaginar.

Conscientes de esta necesidad los países se preocupan cada vez más de promover el perfeccionamiento de sus sistemas tradicionales de administración, de modo que puedan ajustarse y operar dentro del marco evolutivo de la sociedad en que se desenvuelven y aplican.

Estos factores, que son de carácter general y cuya validez ha sido reconocida a través del tiempo, están presentes en las administraciones modernas.

## **I.5 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Antes de iniciar este tema considero necesario decir que proceso es una serie de fases de un fenómeno.

A continuación daré mi definición de proceso administrativo:

Es la interrelación de una serie de fases o elementos, los cuales tiene como objetivo lograr un fin común.

Cuando hablamos de proceso administrativo sabemos que es muy difícil unificar un criterio con respecto a las etapas que integra dicho proceso. Por ejemplo a continuación se presenta un cuadro de diferentes autores de la materia con su elección de elementos para conformar el proceso administrativo.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO					
Planificación	Organización	Dirección	Control		
Planificación	Organización	Dirección	Control		
Planificación	Organización	Obtención de Recursos			
Planificación	Organización	Dirección	Control		
Planificación	Organización	Dirección	Control		
Planificación	Organización	Dirección	Control		
Planificación	Organización	Dirección	Control		

A mi forma de pensar considero que el proceso administrativo debe de constar de cuatro etapas.

Planeación.

Organización.

Dirección.

Control.

### I.5.1. PLANEACION

Un plan se define como el intento de un proyecto, análisis de un trabajo para cierto tiempo, conjunto de disposiciones para la ejecución de un esbozo.

De aquí que la planeación sea la etapa en donde se decida lo que vamos a hacer y como lo vamos a hacer.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

#### PRINCIPIOS DE PLANEACION

Para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios.

1. Factibilidad: Esto significa que lo que se planea debe ser realizable.
2. Objetividad y Cuantificación: Consiste en basarse en datos reales, razonamientos recios y exactos.
3. Flexibilidad: Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
4. Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
5. Del cambio de estrategias: Cuando un plan se extienda con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente.



## **ETAPAS DE LA PLANEACION**

**I.- Propósitos:** Son los fines esenciales que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente de un grupo social.

Proporcionan las pautas para el diseño de un plan, se expresan genéricamente y en su determinación es una función de los altos funcionarios de la empresa.

## **IMPORTANCIA DE LOS PROPOSITOS**

La importancia de los propósitos radica en que:

1. Sirven de crecimiento para los elementos de la planeación así como los demás tipos de planes.
2. Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que debe seguir al formular los planes.
3. Son la razón de existencia del grupo social tanto en su estado como en su proyección a futuro.
4. Define el éxito o fracaso de una empresa.

## **CARACTERISTICAS DE LOS PROPOSITOS**

1. **Son básicos o trascendentales:** Porque constituyen el fundamento de los demás elementos.

2. Genéricos o cualitativos: Porque se expresan en términos numéricos.
3. Permanentes: Porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
4. Semipermanentes: Porque pueden abarcar un periodo determinado.

**II.- Objetivos**: Son fines por alcanzar, establecidos cualitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.

Existen dos características primordiales que poseen los objetivos:

1. Se establecen aun tiempo específico.
2. Se determinan cualitativamente.

### **CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS:**

1. Estratégicos o generales: Comprenden toda la empresa y se establece a largo plazo.
2. Tácticos o departamentales: Se refiere a la área de una empresa.
3. Operacionales o específicos: Se establecen en niveles o secciones más específicas de una empresa.

**III.- Estrategias**: Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implica la competencia y la vida de la empresa en sí.

Las estrategias son cursos de acción o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos para lograr los objetivos.

## **ETAPAS PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS**

1. Determinación de cursos de acción o alternativas: Consiste en buscar mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. Evaluación: Analizar y evaluar cada una de ellas.
3. Selección de alternativas: Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a Factibilidad y ventajas.

***IV.- Políticas***: Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas dentro de una organización.

## **CLASIFICACION DE LAS POLITICAS:**

1. Estratégicas o generales: Se formulan a nivel de la alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
2. Tácticas o departamentales: Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
3. Operativas o específicas: Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

## **EN CUANTO A SU ORIGEN, LAS POLITICAS PUEDEN SER:**

1. **Externas**: Cuando se originan por factores externos a la empresa.
2. **Consultadas**: Originadas por actos esporádicos que dan lugar a establecer nuevas políticas.
3. **Formuladas**: Son emitidas por diversos niveles superiores con el propósito de guiar la correcta acción y decisión.
4. **Implícitas**: Se originan al no tener ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.

**V.- Programas**: Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

## **CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS:**

1. **Tácticos**: Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad.
2. **Operativos**: Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

**VI.- Presupuestos**: Es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, monetarios y/o no monetarios, el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.

## CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS:

En relación con el nivel jerárquico:

1. Estratégico o corporativo: Se establece en el nivel mas alto de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.
2. Tácticos o departamentales: Son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
3. Operativos: Se calculan para secciones de los departamentos.

De acuerdo con la forma en que se calcule:

1. Fijos o rígidos.
2. Flexibles.
3. Por programas.

Existen otros tipos de presupuestos:

1. Presupuesto de Operación: Que abarca presupuesto de ventas, producción, compras, mano de obra, gastos directos.
2. Presupuesto de Capital: Comprende los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa y activos fijos.
3. Presupuesto Financiero: Se contemplan: Balance General, Estado de Resultados, de Origen y Aplicación de Recursos, de Flujo de Caja.

**VII.- Procedimientos**: Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo y muchos otros factores.

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente ya que determinan el orden lógico que deben seguir las actividades, promueven la eficiencia y especialización, determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas.

## I.5.2 ORGANIZACION

La organización corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, en la cual se da una integración de recursos, tomando en cuenta los niveles de autoridad y responsabilidad con el fin de lograr la obtención de objetivos.

### PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

1. Del objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
2. Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
3. Ierarquía: Consiste en establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes.
4. Paridad de Autoridad y Responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. Unidad de Mando: Consiste en asignar a un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
6. Difusión: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con la misma.

7. Amplitud o Tramo de control: Limitar al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar sus funciones eficientemente.
8. De la Coordinación: Se debe de buscar un equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa.
9. Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. Por lo que se debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarias.

## **ETAPAS DE ORGANIZACION**

### ***1.- División del Trabajo.***

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo; para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia de etapas.

1. Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
2. Departamentalización: Consiste en dividir y agrupar las funciones y actividades en unidades específicas, con base a su similitud.

## **TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION**

De acuerdo con la situación específica de la empresa, es posible aplicar



diversos tipos:

1. Funcional: Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización.
2. Por Productos: La Departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
3. Geográfica o por Territorios: Se divide a la empresa en zonas.
4. Clientes: Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
5. Por Proceso o Equipo: Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales.
6. Secuencia: Consiste en departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo, por ejemplo un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito establece diferentes secciones de acuerdo con la numeración de tarjetas.

## **II.- Coordinación.**

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación para lograr una unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

Existen distintos tipos de estructuras de organización que se pueden

implantar en un organismo social, dependiendo de factores tales: como: el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos tipo y volumen de producción. etc.

Los tipos más usuales son los siguientes:

- Organización Lineal o Militar: Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.
- Organización Funcional: Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número de funciones.
- Organización Lineo-Funcional: El gerente general debe seguir los canales de comunicación lineal adecuados para cada una de las áreas de actividad, así mismo cada una de éstas conserva autoridad y responsabilidad específica dentro de su especialidad.
- Organización staff: Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones, ya que solamente sirve como departamento de asesoría.
- Organización por Comités: Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les asignan.
- Organización Matricial: Consiste en combinar la Departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto.

### I.5.3 DIRECCION

La tercera etapa correspondiente al proceso administrativo es la dirección aquí nos encontramos con los medios, para que se efectúen las actividades previamente establecidas dentro de la planeación y la organización. Los medios en los que se basan son: la toma de decisiones, la motivación, liderazgo, comunicación, delegación de autoridad y mando.

#### PRINCIPIOS DE DIRECCION

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: Los Objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.
2. Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados. Por lo tanto los subordinados como los jefes deben estar consientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como requerimiento para lograr los objetivos y no los de su voluntad personal.
3. De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante el ejercicio de los planes.
4. De la vía jerárquica: Establece la importancia de respetar los canales de

comunicación establecidos por la organización, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

5. De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver conflictos que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezca.
6. Aprovechamiento del conflicto: Al tener un conflicto dentro de la organización obliga al administrador a pensar en soluciones para el mismo ofreciendo así la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

## **ETAPAS DE DIRECCION**

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de dirección ya que se dan indistintamente. Con fines metodológicos se mencionan a continuación:

### **.- Toma de decisiones:**

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, la adecuada selección de alternativas depende en gran parte del éxito de la organización.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función primordial de los gerentes. Al tomar decisiones es necesario:

- Definir el problema.
- Analizar el problema.
- Evaluar alternativas.

- Elegir entre alternativas.
- Aplicar la decisión.

## **II.-Integración.**

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas, para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos.

### **REGLAS PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD EN LA INTEGRACION**

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado: Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de un organismo social deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente.
2. De la importancia de la introducción adecuada: El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa.

### **ETAPAS DE LA INTEGRACION**

- Reclutamiento.
- Selección.
- Introducción o Inducción.
- Capacitación y Desarrollo.

### **III.- Motivación.**

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.

Existen diversas teorías de motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- ✓ Teorías de contenido.
- ✓ Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Teorías de contenido: Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta.

Esta tendencia abarca tres grandes corrientes:

1. Jerarquía de las necesidades, de Maslow: Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento.

Necesidades básicas:

- ✓ Fisiológicas.
- ✓ De Seguridad.
- ✓ Amor o Pertenencia.
- ✓ De Estimación.

Necesidad de Crecimiento:

- ✓ Realización Personal.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado; de esta manera, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, y así sucesivamente.

2. Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg: Propone dos niveles de necesidades:

✓ Factores de Higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan por ejemplo el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, etc.

✓ Motivadores. Incluye realización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

3. Motivación de Grupo. Para motivar a un grupo es necesario considerar ciertos factores:

✓ Espíritu de Grupo.

✓ Identificación con los objetivos de la empresa.

✓ Practicar la administración por participación.

✓ Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.

✓ Eliminación de prácticas no motivadoras.

Teorías del aprendizaje o del enfoque externo. Parte del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, son clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejercen el ambiente sobre la conducta de los individuos.

En la teoría externa los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo pueda aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.

Los principales creadores de esta escuela son: Watson, Skinner y Luthans y Kreitner.

4. Comunicación. La comunicación es un aspecto clave en el proceso de

dirección, la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

La comunicación consta de tres elementos:

- ✓ Emisor: Donde se origina la información.
- ✓ Transmisor: A través del cual fluye la comunicación.
- ✓ Receptor: Quien recibe y debe entender la información.

El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, disminuye el rendimiento del grupo y van en contra del logro de los objetivos.

La comunicación se clasifica en:

1. **Formal**: Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de canales de organización.
2. **Informal**: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- 🕒 Vertical.
- 🕒 Horizontal.
- 🕒 Verbal.
- 🕒 Escrita.

Para que una comunicación sea efectiva debe de tener los siguientes requisitos:

- 🕒 Claridad.
- 🕒 Integridad.



- ☉ Aprovechamiento de la organización informal.
- ☉ Equilibrio.
- ☉ Moderación.
- ☉ Difusión.
- ☉ Evaluación.

Autoridad: La autoridad es la facultad de una persona dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que sean cumplidos por sus subordinados.

## ELEMENTOS DE LA AUTORIDAD

1. Mando: El ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas:

- ☉ Ordenes.
- ☉ Instrucciones.

Ordenes: La orden es el ejercicio de la autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada.

Instrucciones: Son normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo.

2. Delegación: Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

3. Supervisión: Es de gran importancia para la empresa ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los

objetivos.

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

#### I.5.4. CONTROL

El control es la cuarta y última etapa del proceso administrativo, es de vital importancia, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, no se podrá verificar cual es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

#### PRINCIPIOS DE CONTROL

1. Equidad: Consiste en que cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
2. De los Objetivos: Se refiere a que el control exista en función de los objetivos, ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se valúa el logro de los mismos.
3. De la Oportunidad: El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error.
4. De las Desviaciones: Todas las desviaciones que se presentan con relación a los planes deben ser analizadas, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para enviarlas en el futuro.
5. De Excepción: El control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas a fin de reducir costos y tiempo delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control.

6. De la Función Controlada: Señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

## **ETAPAS DE CONTROL**

I.- Establecimiento de estándares. Se define como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

## **METODOS PARA ESTABLECER ESTANDARES**

La aplicación de estándares varía de acuerdo a las necesidades específicas del área donde se implementen.

Estándares estadísticos. Se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras.

Estándares fijadas por apreciación. Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas donde la ejecución personal es de gran importancia.

Estándares técnicamente elaborados. Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

II.- Medición de resultados. Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información, por lo tanto la efectividad del proceso de control dependerá de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable y

valida.

*III.- Corrección.* La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

*IV.- Retroalimentación.* Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>Much Galindo, García Martínez: Fundamentos de Administración; Edit. Trillas, Quinta reimpresión 1995.  
pag. 63 - 180

**CAPITULO II**  
**AUDITORIA**  
**ADMINISTRATIVA**

### **III.1. ANTECEDENTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Con el tiempo van surgiendo muchas innovaciones en las empresas, ya sea que se dedique al comercio, al servicio o a la industria, y al crecer estas se hace más complejas y es ahí donde la problemática de la administración donde debe adoptar una mayor vigilancia, así lo han demostrado hace mucho tiempo los estudiosos de la Auditoría Administrativa como en:

1925. Henry Fayol: Mencionó que “el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el modo, la coordinación y el control están adecuadamente atendidas”.

1932. T.G. Rose Expuso la tesis que independientemente de lo útil que resultara la Auditoría tradicional financiera debería auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección, la investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de administración.

1935. El Instituto de Auditores Internos proporcionan los primeros escritos sobre la que se sería la auditoria de operaciones tratando en una discusión de expertos lo referente al “Alcance de la Auditoria Interna de Operaciones Técnicas”.

1948. Arthur H. Kent: funcionario de la empresa Standard Oil Of. California su aportación es una interesante publicación sobre “Auditoria de Operaciones”.

1950. Jackson Martindell: Desarrolla uno de los primeros programas de Auditoria administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de

evaluación publica su obra "Apreciación de la Gerencia para Ejecutores e Inversionistas".

Aunque la Auditoria administrativa se concibió en 1932, se puso en practica en la década de los 60 Y 70.

1962. William P. Leonard; Realiza un estudio completo de la auditoria administrativa, trata los métodos para iniciar organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa.

1964. Cadmus y Broadford: Cadmus plantea una variedad de auditoria denominado "Auditoria Operativa" se selecciona una actividad, más bien que un departamento para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación.

1968. John C. Burton plantea la importancia de estudiar cual será la índole de la auditoria administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta por construir un marco total para la auditoría administrativa.

1970. Eduard Norbeck F. Proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de Auditoría administrativa.

1977: Clark C. Abt. Presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de la empresa.

1980: Whitmore G.M.: Aborda principalmente el uso de esta técnica en ámbito de gobierno, exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa.

1983. Specer Hayden: Expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para una máxima eficiencia en el futuro la auditoria administrativa enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

1984. Robert J. Thie Raulf: trata a la auditoria Administrativa como una



técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización desde el punto de vista administrativo.

## **ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN MEXICO**

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera, el manejo de las finanzas e incluso en la práctica se ha llegado a requisitos fiscales, sin embargo, este tipo de auditoría (numérica) es limitada en su alcance ya que solo abarca recursos financieros.

Hoy día las empresas demandan otros tipos de auditoría que abarquen a los recursos humanos, materiales y técnicos, es decir una auditoría más amplia que los estados financieros. Así se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área. La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo y determinar los problemas administrativos de este, sus causas y posibles soluciones.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la Auditoría Administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente mexicanas.

A continuación se muestra cronológicamente a los autores mexicanos más relevantes en este campo de la administración.

1959. Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein Realiza la obra de Análisis Factorial Guía para estudiosos sobre economía industrial publicada por el Banco de México, S.A. la cual considera como un antecedente de la Auditoría

administrativa.

1960. A. Mejía Fernández Escribe la auditoria de las funciones de la gerencia de las empresas.

1962. R. Masías Pinedo: Presenta el trabajo auditoria administrativa para el curso de auditoria administrativa.

1964. Manuel.D. Azaola S. Presenta la tesis la revisión del proceso administrativo.

1966. José.Antonio. Fernández Arena: Propone la realización de la Auditoria Administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

1969. Santillana González: Propone la realización de la auditoria Integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

1970. R. Jiménez Reyes: Estudio el alcance, desarrollo planeación de la Auditoria administrativa.

1972. C.A. Anaya Sánchez Propone la necesidad de reglas. Sistemas y métodos de la auditoria administrativa.

1973. Jorge Alvarez Anguiano: Es creador de los apuntes de auditoria administrativa para la Facultad de Contaduría y Administración.

1978. La Asociación Nacional de Colegios de licenciados en Administración (ANCLA) publica un trabajo sobre el 7º congreso nacional de administración en el que se fijan las bases de lo que la auditoria administrativa es y debe ser (normas y el alcance del auditor y del informe de la auditoria entre otros tramos).

1978. S. Cervantes Abre: Analiza la dinámica de la Auditoria administrativa

indica los cuatro pasos para su desarrollo la recolección la verificación de datos, el estudio de funciones, la revisión, evaluación del control interno y del informe.

1981. Víctor Manuel Rubio y José Hernández F. Presentan una guía práctica de auditoría Administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de la Instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>Rodriguez Valencia Joaquin: Sinopsis de Auditoría Administrativa; Edit. Trillas 1990, pag 35 - 39

## II.2. TIPOS DE AUDITORIAS

### Auditoria:

Es un examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad practicada con posterioridad a su ejecución y para su evaluación.

Revisión análisis y examen periódico que se efectúa a los libros de contabilidad sistemas y mecanismos administrativos así como los métodos de control internos de una entidad administrativa, con el objeto de determinar opiniones con respecto a su funcionamiento.

Existen distintas formas de practicar la auditoría:

#### 1.- Auditoria Financiera

Consiste en la revisión exploratoria y critica de los controles y los registros de contabilidad de una empresa, realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

#### 2.- Auditoría Interna

Proviene de la auditoría financiera y consiste en una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una empresa, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control tales como procedimientos, informes financieros, presupuestos y costo estándar.

### 3.- Auditoria Externa

Revisión, análisis y examen contable y control general practicado por un contador público independiente a cualquier empresa privada y a las entidades de la administración pública federal.

### 4.- Auditoria Continua

Cualquier auditoria de trabajo detallada que se hace continuamente o a ciertos intervalos durante el periodo, con el objeto de descubrir y corregir, antes de finalizar el ejercicio, procedimientos ineficaces o errores, reduciendo en esta forma el trabajo del auditor externo en el cierre del ejercicio.

### 5.- Auditoria de Caja

Examen limitado a las operaciones de caja (dinero efectivo y cuentas de cheques con los bancos) durante un periodo determinado llevada acabo con el fin de cerciorarse de que todo el dinero recibido ha sido debidamente asentado en las cuentas y de comprobar que todos los pagos han sido autorizados y registrados en modo apropiado.

La auditoria de caja implica un trabajo detallado, pero limitado en cuanto a su programa, ya que se refiere exclusivamente a la fuente de origen de los ingresos y a la naturaleza de los egresos con objeto de comprobar su exactitud. Además de la verificación de ingresos y egresos, incluye la comprobación material de las existencias en caja por medio de un arqueo y la confirmación directa de los saldos en cuentas de cheques, por medio de correspondencia con las instituciones bancarias respectivas.

Una auditoria de esta especie determina las responsabilidades de las personas encargadas del manejo de fondos en caso de que lo hubiera.

#### 6.- Auditoría de Operaciones

Se considera como parte complementaria de un programa de auditoría financiera, en donde el autor extiende su examen hacia los aspectos administrativos y dándose una idea de la eficiencia con que se está administrando una o varias áreas de la empresa.

#### 7.- Auditoría Administrativa

Se define como un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base a la organización, sus recursos humanos, financieros materiales sus métodos y controles y forma de operar<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>L.A.E Díaz Castro Gilberto Enrique: Apuntes personales.

### II.3. DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A continuación se presentan diversos conceptos de Auditoría Administrativa de algunos expertos de la materia.

William P. Leonard: La define como un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

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 a la participación individual de los integrantes de la institución<sup>6</sup>.

Rubio Ragazzoni: Para este autor el objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución<sup>7</sup>.

Joaquín Rodríguez Valencia: Define a la Auditoría Administrativa como un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social<sup>8</sup>.

<sup>6</sup>Fernández Arena José Antonio: La Auditoría Administrativa: Edit. Diana 1973. Pag 14,17

<sup>7</sup>Rubio Ragazzoni Victor Manuel, Hernández Fuentes Jorge: Guía Práctica de Auditoría Administrativa: Edit. PAC primera reimpresión 1998. Pag 1

<sup>8</sup>Rodríguez Valencia Joaquín: Sinopsis de Auditoría Administrativa: Edit. Trillas 1990. pag 58

## II.4. DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- La Auditoría Administrativa se aplica en cualquier área de la administración además de que:

- No existen normas ni principios generalmente aceptados.

- No existen disposiciones referentes a la personalidad legal de quien la practica.

- Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la empresa, por lo que el resultado es de uso interno de la empresa.

- Evalúa las decisiones y los sistemas y debe proyectarse hacia el futuro.

Mientras que la Auditoría Financiera se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno.

- Existen normas y principios generalmente aceptados.

- Únicamente el contador público puede practicarlas.

- Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros, por lo que le interesa tanto a la empresa como al fisco.

-Verifica que las decisiones de los empresarios, hayan quedado registradas correctamente en la contabilidad por lo que se refiere a hechos pasados<sup>9</sup>.

<sup>9</sup>Alvarez Anguiano Jorge: Apuntes de Auditoría Administrativa; Editada por la Facultad de Contaduría y Administración 1995. pag 16



## **II.5. OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Por medio de la Auditoria Administrativa se analiza en forma racional y objetivamente todas las funciones y subfunciones que se encuentran dentro de una empresa, no contando su magnitud con el fin de realizar una evaluación para conocer el grado de eficiencia de cada una de las actividades que tiene las áreas funcionales.

El objetivo de la Auditoria Administrativa es primordialmente el descubrir fracasos y éxitos, así como conocer sus posibles causas, apoyar a los directivos en la toma de decisiones para lograr la eficiencia.

Proporciona un panorama general de la administración de cualquier empresa, institución o dependencia demostrando así que es una herramienta preventiva.

## **II.6. ENFOQUES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

El acelerado crecimiento de la población, ha multiplicado los problemas de toda clase, principalmente los administrativos.

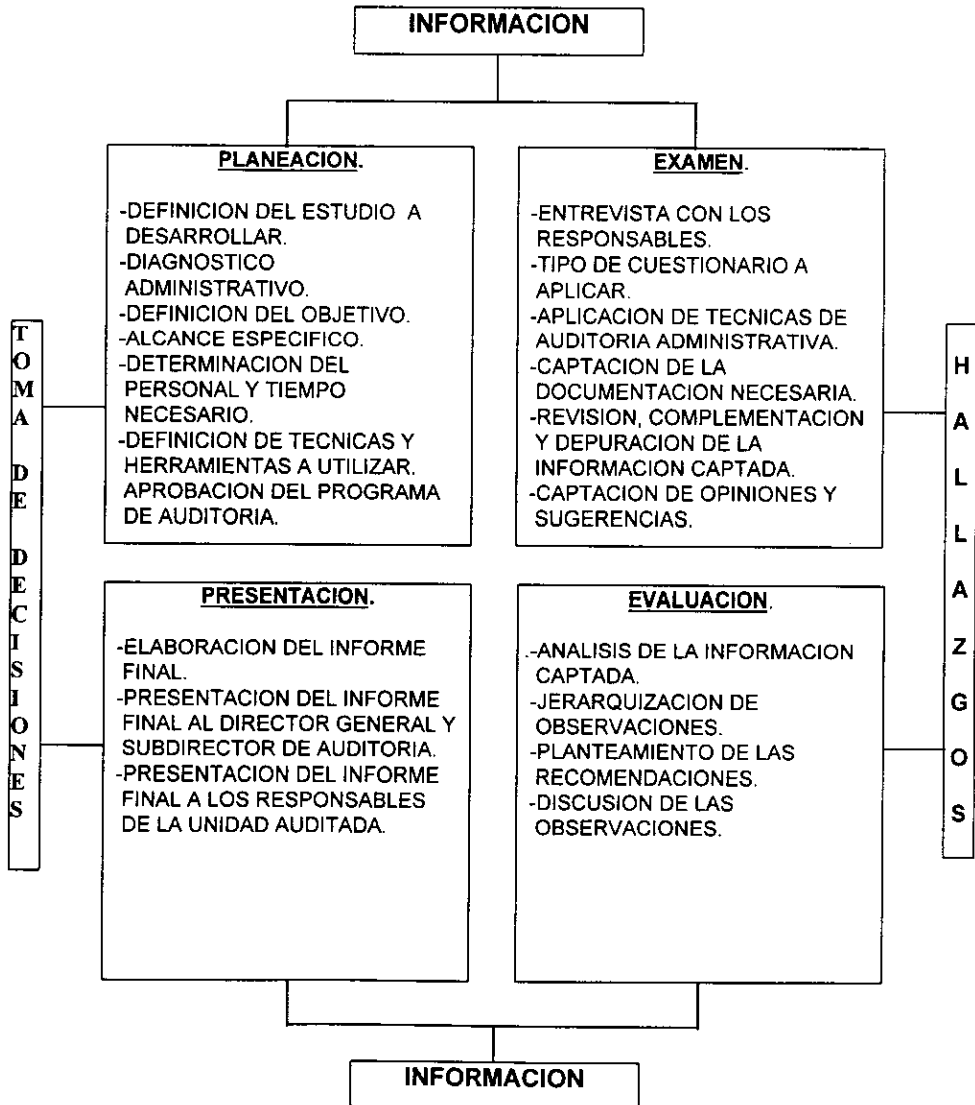
Por muchos años las empresas han sido objeto de auditorías a sus estados financieros, que abarcan recursos monetarios únicamente.

Por lo que los recursos humanos y técnicos demandan otro tipo de auditoría, lo que ha obligado a estudiosos de la administración, pensar, en una auditoría más amplia que la de los estados financieros.

La auditoría administrativa debe aprovecharse para todas las actividades de la empresa como: producción, finanzas, mercadotecnia, etc. Con el fin de llevar un adecuado control de ella.

Así pues los criterios para llevar a cabo una auditoría administrativa son variados los cuales se explicaran en los esquemas siguientes.

II.6.1. ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE  
VICTOR RUBIO RAGAZZONI



**METODO DE EVALUACION QUE PROPONE C. P. Y. L. A VICTOR M. RUBIO**  
**RAGAZZONI Y L. A JORGE HERNANDEZ FUENTES**

Con la guía propuesta por el autor se pretende el poder contar con lineamientos que facilite la orientación en aplicación de criterios para evaluar, mismos que incrementan el grado de confiabilidad de los informes de Auditoria Administrativa.

La guía de evaluación se fundamenta en las funciones de administración que son:

- 1.- Planeación.
- 2.- Organización.
- 3.- Dirección.
- 4.- Control.

Mismos que a su vez se encuentran clasificados en doce subelementos; los cuales son:

Elemento	I PLANEACION
Subelemento	1.1 Planes de trabajo
	1.2 Objetivos
	1.3 Políticas
Elemento	II ORGANIZACION
Subelemento	2.1 Estructura orgánica y funcional
	2.2 Manual de organización
	2.3 Aprovechamiento de recursos humanos
	2.4 Utilización y racionalización de recursos

	materiales
Elemento	III DIRECCION
Subelemento	3.1 Delegación
	3.2 Comunicación
	3.3 Supervisión
Elemento	IV CONTROL
Subelemento	4.1 Sistemas y procedimientos administrativos
	4.2 Manual de operación
	4.3 Medición de resultados

Una vez definidos los elementos y subelementos, se diseñó una tabla de puntuaciones con la finalidad de contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general la situación real de cada una de las áreas una vez que fueran auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final están establecidos de la forma siguiente<sup>10</sup>.

Para los elementos I III y IV

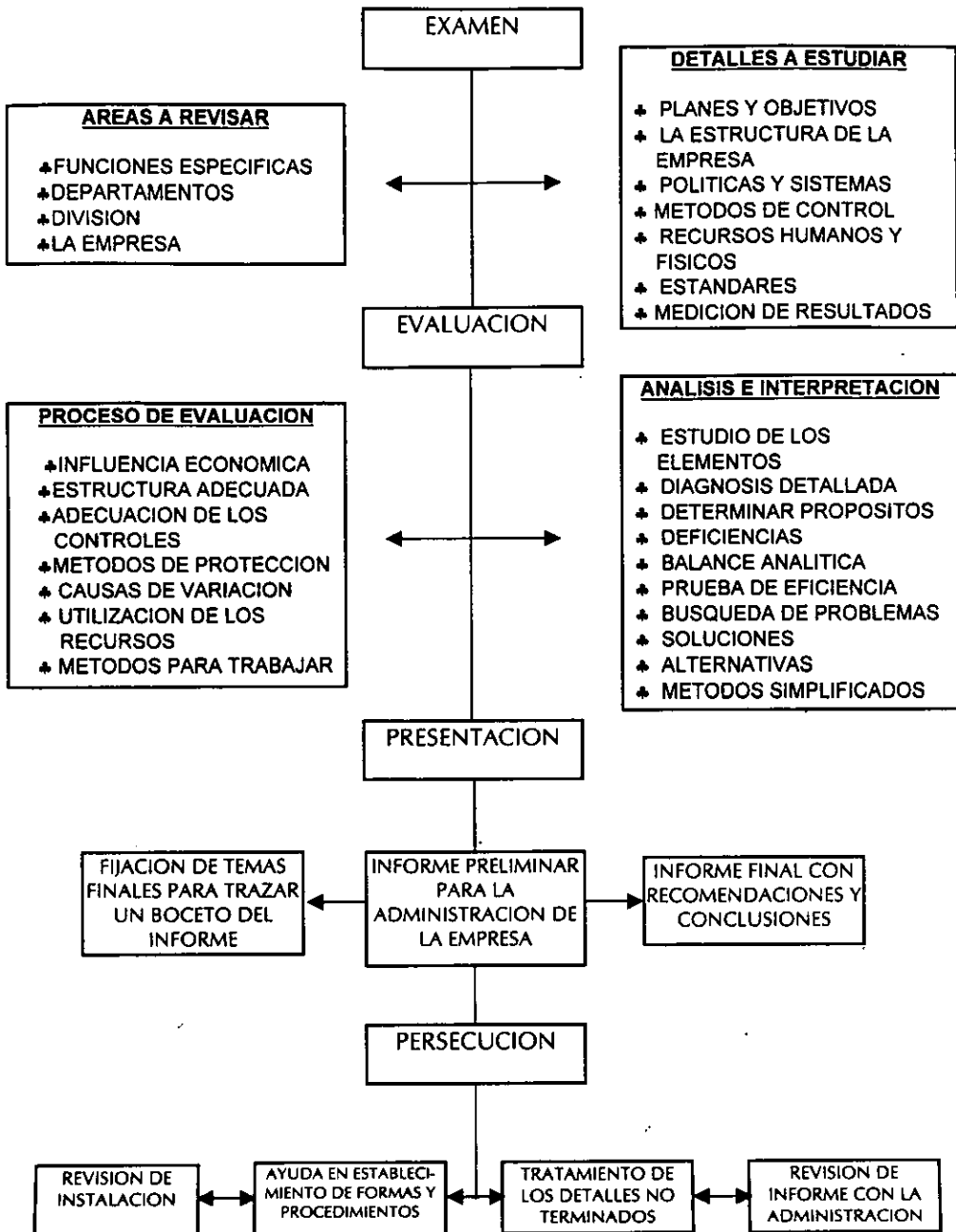
GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o excelente

<sup>10</sup>Rubio Ragazzoni Victor Manuel, Hernández Fuentes Jorge: Guía Práctica de Auditoría Administrativa; Edit. PAC primera reimpresión 1998. Pag 39 - 41

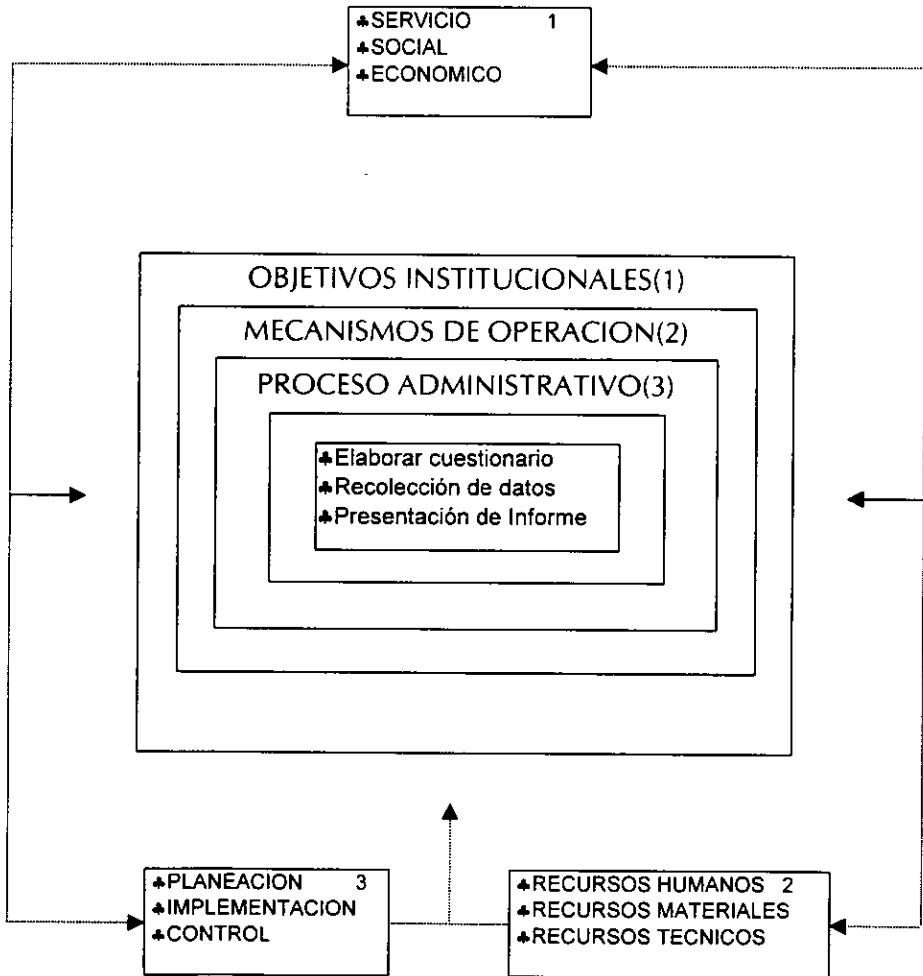
Para los elementos II

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

## II.6.2. ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE WILLIAM P. LEONARD



II.6.3. ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA





## METODO DE EVALUACION QUE PROPONE JOSE ANTONIO FERNANDEZ

### ARENA

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

Realiza una evaluación de la empresa, por medio de preguntas específicas a determinadas áreas conceptos y niveles jerárquicos.

Para los niveles jerárquicos de dirección cada uno de los puntos se multiplican por 10 o sea 0, 10, 20, 30, 40, 50 esto obedece al cumplimiento de que la dirección es factor vital de la empresa ya que su desarrollo depende en gran parte del éxito de la institución.

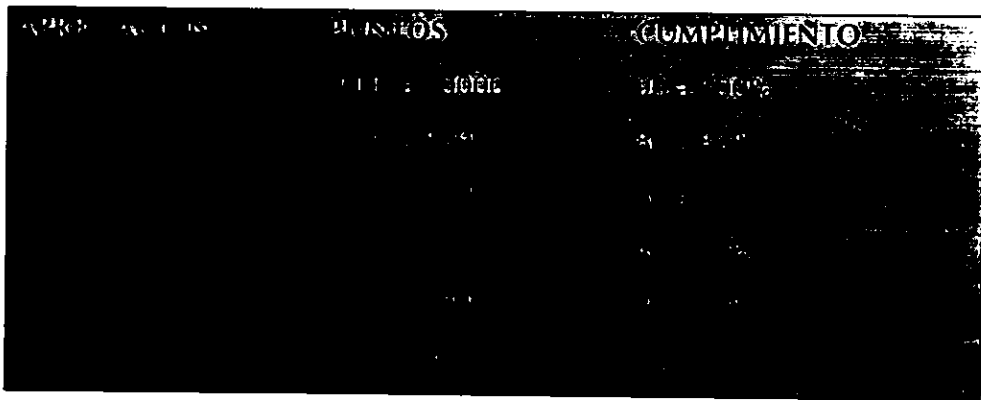
La evaluación de una empresa quedaría:

Clientes	50		
Colaboradores	50		
Autoridades Gubernamentales	50		
Proveedores	50		
Instituciones de Crédito	50		
Accionistas	50		
Subtotal de objetivos		300 puntos	300 puntos
Dirección	20 preguntas	50 puntos	100 puntos
Recursos humanos	10 preguntas	25 puntos	<u>75</u> puntos
Subtotal por nueve departamentos			1675 puntos

Recursos técnicos		
Control de políticas	10 preguntas	50 puntos
Producción	35 preguntas	175 puntos
comercialización	35 preguntas	175 puntos
Relaciones Humanas	70 preguntas	350 puntos
Finanzas	35 preguntas	175 puntos
Relaciones Públicas	10 preguntas	50 puntos
Contabilidad	10 preguntas	50 puntos
Auditoría Interna	10 preguntas	50 puntos
Servicios Generales	10 preguntas	50 puntos _____
Subtotal de recursos		1125 puntos
Planeación	25 preguntas	125 puntos
Implantación	25 preguntas	125 puntos
Control	10 preguntas	50 puntos _____
Subtotal del proceso administrativo por nueve departamentos		2700 puntos
Total		5800 puntos

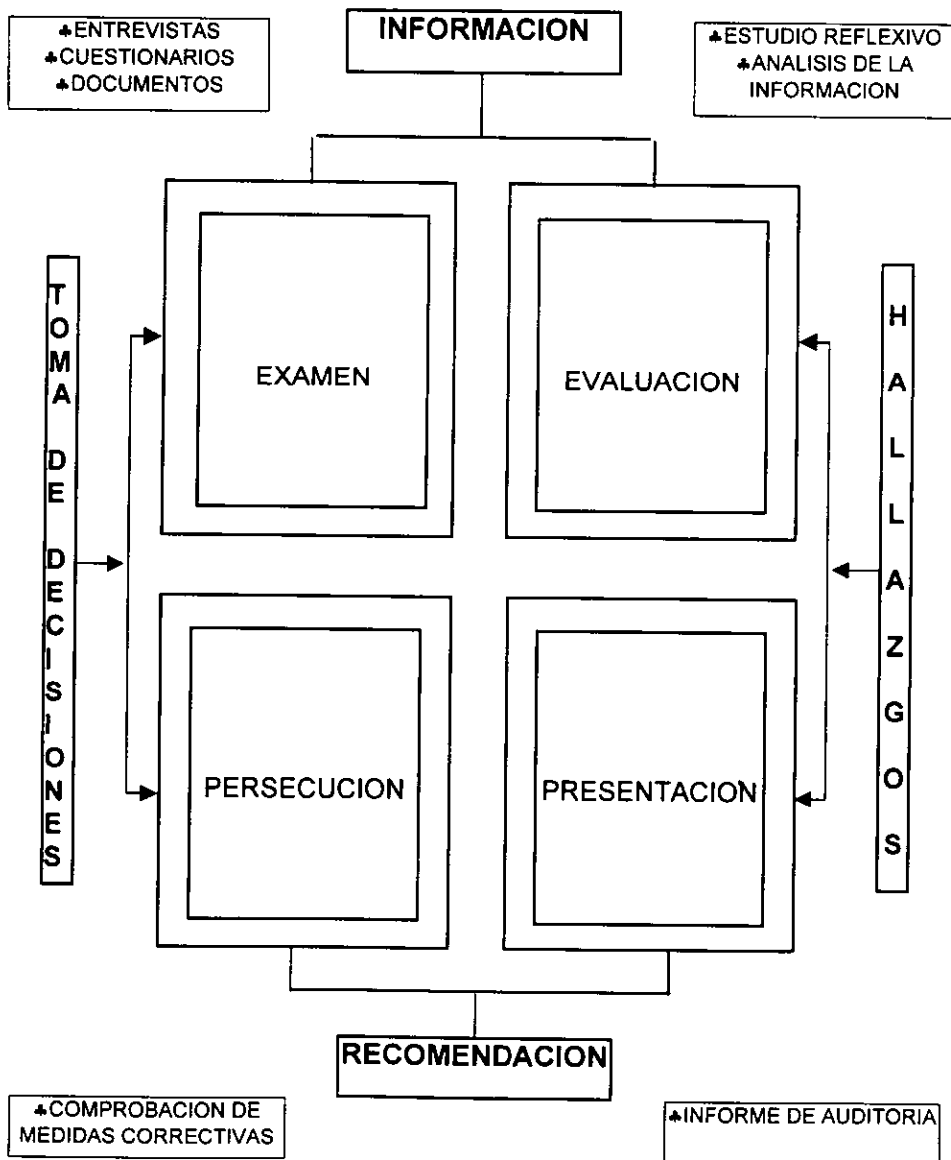
Por supuesto el tipo de estructura formal es distinta para cada empresa y su Departamentalización puede ser de 5 o mas divisiones.

Volviendo a la suposición de la empresa evaluada el resultado es de 5800 que es el óptimo y representa el ideal por lo que podemos usar la escala de objetivación planteada en la calificación a las preguntas de los cuestionarios aplicados a la Auditoría Administrativa<sup>11</sup>.



<sup>11</sup>Fernández Arena José Antonio: La Auditoría Administrativa; Edit. Diana segunda reimpresión 1993, pag 28, 29, 107 - 109

## II.6.4 ESQUEMA DEL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE JORGE ALVAREZ ANGUIANO



## METODO DE EVALUACION QUE PROPONE EL C.P. Y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

El método de Evaluación que propone el C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano para evaluar la eficiencia de las empresas que comprenden 4 etapas fundamentales.

Este procedimiento lo encontramos en sus apuntes editados por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Se considera de gran importancia esta técnica que nos muestra el maestro Alvarez Anguiano para poder desarrollar ciertas evaluaciones.

Donde plantea las siguientes cuatro etapas:

1. Ponderación de Funciones.
2. Determinación de Factores a Evaluar.
3. Asignación de Puntos a los Factores a Evaluar.
4. Determinación de Grados.

### Ponderación de Funciones.

Uno de los pasos más importantes en la evaluación es la ponderación de las funciones esto es, la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor que técnicamente se conoce como “peso”, a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

No todas las funciones tienen la misma importancia dentro de las distintas empresas. La ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas.

Por lo anterior entendemos como “peso” la importancia que una función

tiene, en relación con las demás empresas, expresada en porcentaje.

No se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función sino la relación que guarde a las demás, al ser comparada con ellas.

El peso o importancia que se asigne a una función sobre las demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser diferente en otras.

Para expresar numéricamente la importancia relativa o peso, se considera como las funciones de la empresa tuvieran juntas un valor de 100, a fin de asignar a cada una, cierto número de las unidades que forman ese total.

A continuación presentamos un ejemplo de ponderación de las funciones propuestas en esta tesis, haciendo la aclaración de que los pesos y posteriormente los puntos utilizados en los ejemplos, son números arbitrarios, que de ninguna forma se ajustan a la realidad de una empresa en particular.

Finanzas 25 %

Personal 15 %

Producción 20 %

Ventas 40 %

## **DETERMINACION DE FACTORES A EVALUAR**

Dentro de cada función habrá diversos factores a evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. Así encontramos factores que apenas si tienen importancia en una función y que pueden ser preponderantes en otra. Los factores a evaluar que proponemos, consideramos que pueden servir a todas las empresas y son las siguientes:

1. Adecuación de Objetivos y Políticas.
2. Grado de cumplimiento de Objetivos y Políticas.
3. Adecuación de la Estructura Orgánica.
4. Grado de Cumplimiento con la Estructura Orgánica.
5. Adecuación de Estándares de Operación.
6. Grado de Cumplimiento con los Estándares de Operación.
7. Eficiencia del Personal.
8. Adecuación de Recursos Materiales y Financieros.

Con los factores anteriores se puede establecer una subdivisión basado en los niveles jerárquicos con el objeto de evaluar no solamente las funciones sino también la eficiencia a diferentes niveles en cada función.

### **ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTORES A EVALUAR**

Los pesos señalados para las funciones podrían servir directamente para medir la eficiencia de cada una de ellas. Pero con el objetivo de dar mayor amplitud a juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría proponemos el uso de puntos.

Se entiende por punto una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa.

Al decidir que tal factor tiene más puntos que tal otro, queremos decir que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y en qué, proporción vale más.

El número de puntos que se asignen a cada factor a evaluar y el que

corresponda a cada función, varía de una empresa a otra ya que éstas influyen en diferente forma en cada empresa en particular.

Utilizando los puntos a repartir entre los factores a evaluar de cada una de las funciones propuestas.

1.- **Finanzas:** 25% de importancia relativa dentro de la eficiencia total de la empresa. Le corresponderán 250 puntos (25x10).

2.- **Personal:** 15% de importancia relativa, 150 puntos (15x10).

3.- **Producción:** 20% de importancia relativa, 200 puntos (20x10).

4.- **Ventas:** 40% de importancia relativa 400 puntos (40x10).



## DISTRIBUCION DE PUNTOS ENTRE LOS FACTORES A EVALUAR

CONCEPTO	FINANZAS	PERSONAL	PRODUCCION	VENTAS
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS	50	25	40	60
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS	50	25	30	60
3.- ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	10	10	20	40
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	20	10	20	40
5.- ADECUACION DE ESTANDARES DE OPERACIÓN	30	20	15	50
6.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES DE OPERACIÓN	30	10	15	50
7.- EFICIENCIA DEL PERSONAL	20	30	20	60
8.- ADECUACION DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	40	20	30	40
	250	150	200	400

## DETERMINACION DE GRADOS

Los factores a evaluar propuestos anteriormente corresponden a elementos o aspectos cualitativos y su representación numérica varia de acuerdo a una escala de valores cuya validez ira de acuerdo con las investigaciones realizadas y el criterio utilizado en la determinación de grados.

Llamaremos grado a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a elevada eficiencia o excelencia en la actividad.

Con el objeto de facilitar la elaboración mecánica de los datos de la auditoría proponemos la siguiente escala.

<b>Apreciación</b>	<b>Grados</b>	<b>Cumplimiento</b>
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 90%
Bien	3	60 a 80%
Regular	2	40 a 60%
Mal	1	20 a 40%
Muy mal	0	0 a 20%

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor, según su realización sea más o menos mala, o más o menos buena.

Como puede observarse en el siguiente ejemplo la calificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del "grado" en que quede comprendido según grado de eficiencia determinada en base a las técnicas de investigación usadas.

La determinación del total de puntos que ha de corresponder a cada función ser la suma de los puntos de sus factores.

La calificación general de la función se localiza en las siguientes escalas, según el valor al cual más se acerque:

<b>Finanzas</b>		
Excelente	250 x 5	1250
Muy bien	250 x 4	1000
Bien	250 x 3	750
Regular	250 x 2	500
Mal	250 x 1	250
Muy mal	250 x 0	0

<b>Producción</b>		
Excelente	200 x 5	1000
Muy bien	200 x 4	800
Bien	200 x 3	600
Regular	200 x 2	400
Mal	200 x 1	200
Muy mal	200 x 0	0

<b>Personal</b>		
Excelente	150 x 5	750
Muy bien	150 x 4	600
Bien	150 x 3	450
Regular	150 x 2	300
Mal	150 x 1	150
Muy mal	150 x 0	0

Ventas		
Excelente	$400 \times 5$	2000
Muy bien	$400 \times 4$	1600
Bien	$400 \times 3$	1200
Regular	$400 \times 2$	800
Mal	$400 \times 1$	400
Muy mal	$400 \times 0$	0

Como podemos observar, 5000 puntos es el máximo de puntuación que puede obtener la empresa de nuestro ejemplo, los cuales quedaran distribuidos en la siguiente manera:

## FINANZAS

CONCEPTO	EXCELENTE X 5	MUY BIEN X 4	BIEN X 3	REGULAR X 2	MAL X 1	MUY MAL X 0
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS	250	200	150	100	50	0
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS	250	200	150	200	50	0
3.- ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	50	40	30	20	10	0
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	100	80	60	40	20	0
5.- ADECUACION DE ESTANDARES DE OPERACIÓN	150	120	90	60	30	0
6.- GRADO DE CUMPLIMIENTO EN ESTANDARES DE OPERACIÓN	150	120	90	60	30	0
7.- EFICIENCIA DEL PERSONAL	100	80	60	40	20	0
8.- ADECUACION DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	200	150	120	80	40	0
	1250	1000	750	500	250	0

## PERSONAL

CONCEPTO	EXCELENTE X 5	MUY BIEN X 4	BIEN X 3	REGULAR X 2	MAL X 1	MUY MAL X 0
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS	125	100	75	50	25	0
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS	125	100	75	50	25	0
3.- ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	50	40	30	20	10	0
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	50	40	30	20	10	0
5.- ADECUACION DE ESTANDARES DE OPERACIÓN	100	80	60	40	20	0
6.- GRADO DE CUMPLIMIENTO EN ESTANDARES DE OPERACIÓN	50	40	30	20	10	0
7.- EFICIENCIA DEL PERSONAL	150	120	90	60	30	0
8.- ADECUACION DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	100	80	60	40	20	0
	750	600	450	300	150	0

## PRODUCCION

CONCEPTO	EXCELENTE X 5	MUY BIEN X 4	BIEN X 3	REGULAR X 2	MAL X 1	MUY MAL X 0
1.- ADECUACION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS	200	160	120	80	40	0
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS	200	160	120	80	40	0
3.- ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	100	80	60	40	20	0
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	100	80	60	40	20	0
5.- ADECUACION DE ESTANDARES DE OPERACION	75	60	45	30	15	0
6.- GRADO DE CUMPLIMIENTO EN ESTANDARES DE OPERACION	75	60	45	30	15	0
7.- EFICIENCIA DEL PERSONAL	100	80	60	40	20	0
8.- ADECUACION DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	150	120	90	60	30	0
	1000	800	600	400	200	0



## VENTAS

CONCEPTO	EXCELENTE X 5	MUY BIEN X 4	BIEN X 3	REGULAR X 2	MAL X 1	MUY MAL X 0
1.- ADECUACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS	300	240	180	120	60	0
2.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLITICAS	300	240	180	120	50	0
3.- ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	300	160	120	80	40	0
4.- GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	200	160	120	80	40	0
5.- ADECUACION DE ESTANDARES DE OPERACIÓN	250	200	150	100	50	0
6.- GRADO DE CUMPLIMIENTO EN ESTANDARES DE OPERACIÓN	250	200	150	100	50	0
7.- EFICIENCIA DEL PERSONAL	300	240	180	120	60	0
8.- ADECUACION DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	200	160	120	80	40	0
	2000	1600	1200	800	400	0

Finanzas	1250.
Personal	750.
Producción	1000.
Ventas	2000.
	<hr/>
Total	5000.

Por lo que podemos afirmar que a las siguientes puntuaciones corresponden las siguientes calificaciones, expresadas como un tanto por ciento de eficiencia<sup>12</sup>.

5000 puntos corresponden a un grado "Excelente"	90 a 100%
4000 puntos corresponden a un grado "Muy Bueno"	80 a 90%
3000 puntos corresponden a un grado "Bueno"	60 a 80%
2000 puntos corresponden a un grado "Regular"	40 a 60%
1000 puntos corresponden a un grado "Malo"	20 a 40%
0 puntos corresponden a un grado "Muy Malo"	0 a 20%

**ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA**

<sup>12</sup>Alvarez Anguiano Jorge: Apuntes de Auditoría Administrativa; Editada por las Facultad de Contaduría y Administración. México 1995. pag 59 - 65

# CAPITULO III

# MERCADOTECNIA

### III.1. ANTECEDENTES DE LA MERCADOTECNIA

En la era primitiva el hombre descubre y perfecciona la agricultura y la ganadería. Formando grupos de tribus empiezan a crecer, el trabajo se reparte y surge la especialización; que trajo como consecuencia producir más de lo que se necesitaba y cambiar los excedentes por artículos que satisfacen necesidades básicas de las personas ya que no existía ningún instrumento común de valor o moneda para llevar a cabo la transacción.

Así se da por primera vez el intercambio, aparece por lo tanto los primeros vendedores y los principios elementales de la Mercadotecnia.

- ✓ Existencia de una necesidad.
- ✓ Fabricación de un bien.
- ✓ Búsqueda de quien lo necesita.
- ✓ Intercambio de bienes.

### III.2. DEFINICION DE MERCADOTECNIA

A continuación presento a los autores más relevantes de Mercadotecnia y la definición que han dado de esta:

- ① Stanton. La define, a la Mercadotecnia como un sistema global de actividades de negocios proyectada para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.
- ② Kootler. La Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.
- ③ Boone y Koontz. La Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.
- ④ Alderson. La Mercadotecnia consiste en actividades tanto de individuos como de organizaciones encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas y dinámicas.
- ⑤ Laura Fischer. La Mercadotecnia es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado de meta a fin de adoptar la organización a un modo más eficiente y adecuado que sus competidores<sup>13</sup>.

<sup>13</sup>Danel Patricia: Fundamentos de Mercadotecnia; Edit. Trillas México 1990 pag 12, 18 - 20

- En mi forma de pensar la mercadotecnia es un conjunto de actividades que ayudan a satisfacer las necesidades, gustos y deseos de sus consumidores a través del intercambio de productos y servicios.

### **III.3. DIFERENCIA ENTRE VENTAS Y MERCADOTECNIA**

Frecuentemente se tienden a confundir las ventas y la mercadotecnia, la diferencia que existe entre los dos radica básicamente en que:

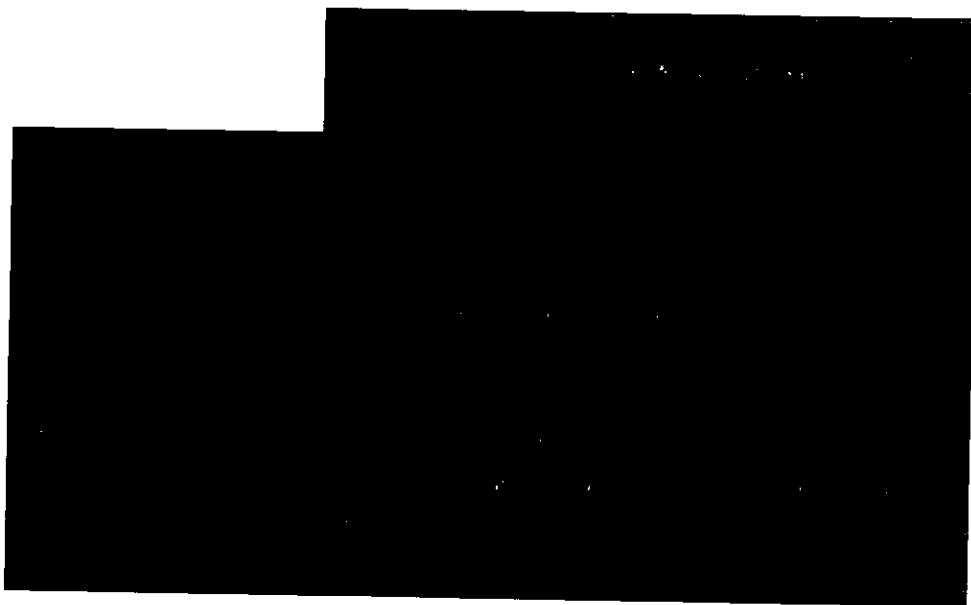
La mercadotecnia es un conjunto de actividades que se realizan para satisfacer las necesidades del cliente mientras que las ventas son una actividad de mercadotecnia cuyo objetivo es vender ignorando al consumidor.

El vendedor se preocupa por realizar la venta y convertir su comisión en dinero.

La mercadotecnia por la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto o servicio, y con esto obtener una utilidad. Por lo tanto es de considerar que ventas es una subfunción de mercadotecnia.

En la figura siguiente se puede observar gráficamente la diferencia entre ventas y mercadotecnia según Kootler.

## Diferencia entre Ventas y Mercadotecnia





### III.4. CONCEPTO DE MERCADO Y SU CLASIFICACION

Según Kootler el mercado lo define como un conjunto de compradores reales y potenciales.

Los cuales los divide en 6 tipos:

- ✧ Consumidores: Son los individuos y hogares que compran para uso personal.
- ✧ Productores: Son individuos y organizaciones que compran con el propósito de producir.
- ✧ Revendedores: Son individuos y organizaciones que compran con la finalidad de revender.
- ✧ Gobierno: Son unidades gubernamentales que compran con el objeto de desempeñar ciertas funciones gubernamentales.
- ✧ Mercados Institucionales: Son organismos que no buscan lucro en sus actividades.
- ✧ Mercados Internacionales: Incluye a todos los tipos anteriores; puesto que se llevan a cabo en el extranjero.

Una vez que se tiene definido o detectado el mercado el cual se va a servir mediante un producto o servicio se limita mas siguiendo los siguientes criterios:

- ◆ Se separa a los que no tienen la necesidad.
- ◆ Se excluye a los que no tienen la capacidad de compra.

El resto del mercado constituye el mercado potencial que a su vez se subdivide en:

- ✦ Mercado de consumo: Integrado por aquellos individuos, con necesidades y deseos, que tienen el dinero para gastar y la voluntad de gastarlo y que se encuentran actualmente consumiendo el producto o servicio que ofrece la empresa.
- ✦ Mercado de desarrollo: Esta formado por aquellos que aunque tienen la necesidad y el poder de compra, no consumen el bien o servicio de la empresa, por lo que hay que dirigir los esfuerzos de la empresa para que se conviertan en consumidores reales.

Precisamente la labor de la mercadotecnia consiste en convertir el mercado de desarrollo en mercado de consumo a través de una mezcla de mercadotecnia y que es evaluada periódicamente por la Auditoría Administrativa.

### III.5. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Después de haber determinado el mercado potencial (decisión que puede tomarse después de la investigación de mercados), se prepara una mezcla de Mercadotecnia, este proceso que normalmente se inicia con la creación de estrategias para el producto o servicio, y también estrategia para la fijación del precio, estrategia para promoción, estrategia de publicidad y estrategia para la distribución.

La clave para desarrollar la mejor mezcla de Mercadotecnia consiste en conocer los deseos que tiene la gente de recibir un producto o servicio.

### III.5.1. ESTRATEGIA PARA EL PRODUCTO

La planeación y desarrollo de la mezcla de Mercadotecnia empieza con una definición clara del producto o servicio de la empresa.

El producto se define como cualquier bien o servicio, satisfactor de necesidades y de atributos tangibles e intangibles percibidos.

Los productos son clasificados en tres grupos según su durabilidad o tangibilidad:

- ⊙ Bienes durables: Son bienes tangibles que normalmente resisten a varios usos, ejemplo: refrigeradores, ropa, etc.
- ⊙ Bienes no durables: Son bienes tangibles que normalmente se consumen después de uno o unos cuantos usos; ejemplo: cerveza, jabón, sal, etc.
- ⊙ Servicios: Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrece para la venta<sup>14</sup>.

Entre las características que debe contener el producto son:

- \* Marca: Nombre que se le da al producto para diferenciarlo de los demás.
- \* Empaque: Es aquel que contiene o envuelve el producto.
- \* Etiqueta: Es la parte del producto que proporciona información escrita, indica forma de uso, ingredientes, restricciones, etc.
- \* Diseño del producto: El diseño adecuado del producto puede ser la única característica importante que diferencia un producto.

<sup>14</sup>Kotler Philip: Fundamentos de Mercadotecnia; Edit. Calypsa primera impresión 1985, pag 47 – 49, 219

- ✱ Color: El uso adecuado del color, puede ayudar a la aceptación de un producto y aumentar sus ventas.
- ✱ Calidad. Consiste en tener un parámetro de calidad que debe conservar pues de no hacerlo provoca descontento en los consumidores.
- ✱ Garantía: La garantía tiene el propósito de asegurar a los clientes que recibirán una compensación cuando el producto no cumpla con lo que se espera de él y, ofrecerla significa que el producto funciona como debe ser.
- ✱ Servicio: Hay algunos productos como las computadoras que requieren de un buen servicio profesional; lógicamente el cliente comprará aquella que le ofrezca esta característica<sup>15</sup>.

## **CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

Al igual que las personas, los productos tienen un ciclo de vida, este varía de acuerdo con el tipo de producto, no todos los productos pasan por las mismas etapas, pues pueden morir en cualquiera de ellas.

1. Introducción: Lanzamiento del producto en el mercado.
2. Crecimiento: El nuevo producto satisface al mercado y este lo acepta, las ventas aumentan rápidamente.

<sup>15</sup> Stanton William: Fundamentos de Mercadotecnia; Edit. Mc Graw Hill México 1991, pag 256, 265, 268, 271

3. Madurez: En la madurez las ventas aumentan hasta llegar a su punto máximo; mientras que las utilidades empiezan a decrecer existe una fuerte competencia que se refleja en precios mejores y diferencias de los productos.
4. Saturación: Los competidores débiles quedan fuera del mercado y pierden interés en el producto y los que permanecen realizan nuevos esfuerzos de promoción y distribución para tratar de retener a los distribuidores y su espacio en las tiendas.
5. Declinación: Las ventas caen con rapidez, el producto puede ser sustituido por otro que tiene mejoras tecnológicas y esta en los inicios de su ciclo de vida<sup>16</sup>.

<sup>16</sup>Op. Cit. pag 239

### III.5.2. ESTRATEGIA DE FIJACION DE PRECIOS

El precio es un elemento importante, que no puede ni debe establecerse a la ligera, ya que de él depende la estabilidad económica de la empresa.

El precio se define como el valor expresado en moneda y es el valor que se fija a lo que se está intercambiando.

Aunque cada empresa tiene sus propios objetivos para establecer los precios, se puede decir que algunos de los más comunes son:

- ✧ Supervivencia: En tiempo de crisis o cuando las empresas no gozan de una buena situación económica, debido tal vez a la reducción de las ventas algunas empresas adoptan el objetivo de sobrevivir al fijar sus precios. Esto significa que por algún tiempo no obtendrán utilidades, pero a largo plazo tendrá una estructura más sólida, lo que les permitirá obtener mayores ganancias.
- ✧ Rendimiento sobre la inversión: Antes de obtener utilidades para los accionistas, se busca lograr una recuperación del capital invertido, en donde los inversionistas recuperan su inversión y posteriormente se empieza a ver frutos a esa inversión.
- ✧ Participación en el mercado: Consiste en establecer un precio más bajo para obtener un mayor volumen de ventas en unidades.
- ✧ Aumentar o mantener la participación: La participación en el mercado es el termómetro de la empresa, pues mide como se genera las ventas, es decir, se debe analizar constantemente si con el precio logra la participación deseada.

- ✧ Enfrentar o evitar la competencia: Muchas empresas sin importar su tamaño ponen precio a sus productos para enfrentar o evitar la competencia. Esto sucede cuando se trata de productos muy similares y en los que la diferencia puede ser el precio.
- ✧ Sacar el máximo provecho de las utilidades: Consiste en lograr una utilidad tan grande como sea posible.

## METODOS PARA FIJAR PRECIOS

1. Métodos orientados hacia los costos: cuando el precio se fija a partir de los costos existen dos variantes:

- ✧ El costo-mas.
- ✧ El margen mínimo de utilidades.

El costo-mas: Es un sistema de precios en el cual se determinan los costos del producto y se añade una suma específica de dinero o un porcentaje al costo del productor para establecer un precio.

El margen mínimo de utilidades: Se añade al costo, cantidades o porcentajes predeterminados que varían según la demanda de las diversas mercancías.

2. Métodos orientados hacia la demanda: Cuando se utiliza este método se obtiene un precio más alto cuando la demanda del producto es grande y un precio mas bajo cuando la demanda es menor.



3. Métodos orientados hacia la competencia: Los precios se fijan de acuerdo a la competencia, ya que pueden subirlos o bajarlos en mayor o menor proporción en relación con los de sus rivales<sup>17</sup>.

<sup>17</sup>Danel Patricia; Fundamentos de Mercadotecnia: Edit. Trillas México 1990. pag 120 - 123

### **III.5.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION**

La mayoría de los fabricantes se valen de intermediarios para hacer llegar su producto al mercado, por lo que tratan de crear un canal de distribución. Que es un conjunto de empresas e individuos que adquieren derechos sobre determinado producto o mercancía al pasar ésta del fabricante al consumidor.

#### **FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION**

- 1.- Investigación: Reúne la información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- 2.- Promoción: Crea y difunde mensajes persuasivos sobre el producto.
- 3.- Contacto: Encuentra a compradores potenciales y comunicarse con ellos.
- 4.- Adaptación: Modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor.
- 5.- Negociación: Tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectúe la transferencia.
- 6.- Distribución física: Transportar y guardar bienes.
- 7.- Financiamiento: Obtener y utilizar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- 8.- Adaptación de riesgos: Correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

## DISEÑO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Etapas principales para el diseño eficaz de los canales:

- ⊗ Determinar objetivos y limitaciones de los canales de distribución.
- ⊗ Durante el proceso de planeación y diseño de los canales puede darse por hecho que van a ir surgiendo los mercados meta posibles, encontrando los vínculos estructurales y funcionales que representan para el producto el máximo ingreso con un costo determinado de distribución o un mínimo del costo de la distribución para lograr la utilidad ya determinada y llegar al mercado deseado.

Los canales de distribución pueden describirse según el número de niveles de canales. Cada intermediario que de alguna manera colabora a que el producto y su propiedad se acerquen al comprador final será un nivel de canal.

**El canal de nivel cero:** Está formado por un producto que vende directamente al público.

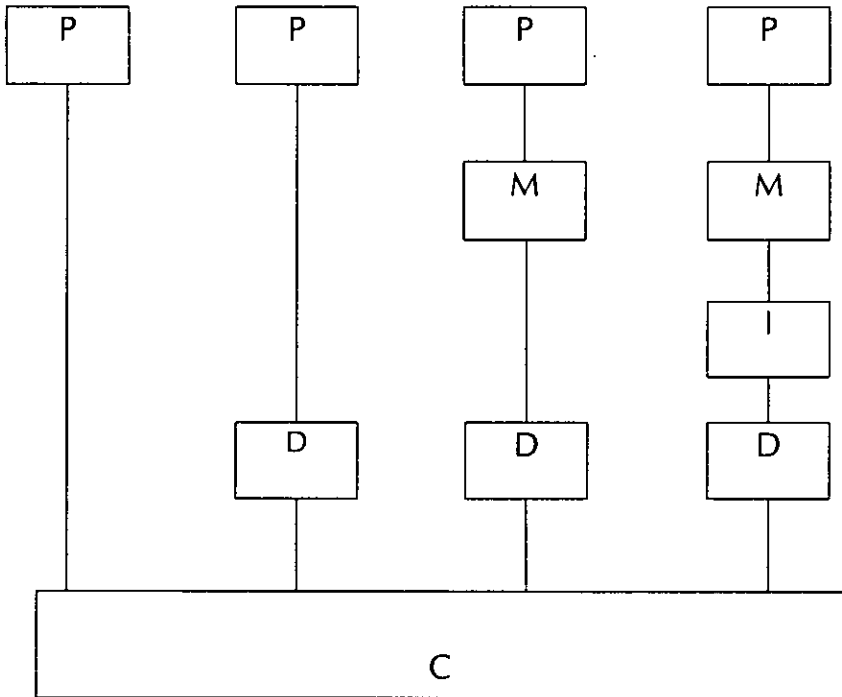
**El canal de un nivel:** Contiene un intermediario que puede ser un detallista, en los mercados este puede ser un revendedor, en los mercados industriales un agente de ventas.

**El canal de dos niveles:** Contiene dos intermediarios. En los mercados de consumidores estos suelen ser un mayorista y un detallista.

**Un canal de tres niveles:** Contiene tres intermediarios por ejemplo: en la industria de los empacadores de carne los mayoristas y los intermediarios compran a aquellos y les venden a los detallistas<sup>18</sup>.

<sup>18</sup>Op. Cit. pag 316, 319

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN



- P - Productor
- M - Mayorista
- I - Intermediario
- D - Detallista
- C - Cliente

## **CRITERIOS PARA LA SELECCION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION**

- 1.- La cobertura de Mercado.
- 2.- Control.
- 3.- Costos.

### **LOS INTERMEDIARIOS:**

Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del productor al consumidor, obteniendo para ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios.

### **SERVICIOS QUE PROPORCIONAN LOS INTERMEDIARIOS**

- ✓ Compras.
- ✓ Transporte.
- ✓ Envío en volumen.
- ✓ Almacenamiento.
- ✓ Financiamiento.
- ✓ Ventas.
- ✓ Asumir Riesgos.
- ✓ Servicios Administrativos etc.

## **IMPORTANCIA DE LOS INTERMEDIARIOS**

La importancia de los intermediarios dentro del canal de distribución es indiscutible; además a través de la realización de sus tareas y sus funciones mercantiles, aportan a la distribución del producto su experiencia, su especialización, sus relaciones comerciales, etc., las cuales no podrían ser mejores si el producto lo hiciera por cuenta propia.

## **PROBLEMAS QUE RESUELVEN LOS INTERMEDIARIOS**

Los problemas específicos en los cuales es indispensable la presencia de los intermediarios se resumen en tres:

- a) Distancia Geográfica.
- b) Estimulación de las compras y.
- c) Surtido.

Este proceso de selección de los intermediarios tiene algunos beneficios importantes:

- 1.- Más cerca del mercado:
- 2.- Menos Negociaciones;
- 3.- Reducción del inventario total.

## **FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS**

- a) Comercialización.
- b) Promoción y;
- c) Logística.

## **TIPOS DE INTERMEDIARIOS**

1.- Intermediarios comerciantes; son los que reciben el título de propiedad del producto y lo revende, se incluye a los productores en esta clasificación.

2.- Agentes; son los que se encargan de acelerar las transacciones manejando el producto dentro del canal de distribución sin recibir el título de propiedad del producto.

Los intermediarios comerciantes se clasifican, de acuerdo al volumen de sus operaciones, en:

- 1. Minoristas
- 2. Mayoristas

## **NUMERO DE INTERMEDIARIOS**

El número de intermediarios que elija la firma estará relacionado con el grado de exposición que quiera dar a su producto, se distinguen tres grados de exposición en el mercado:

1.- Distribución Intensiva. Consiste en llegar el producto al mayor número de tiendas posibles.

2.- Distribución Exclusiva. Consiste en otorgar derechos de exclusividad a los distribuidores en determinados territorios.

3.- Distribución selectiva. Consiste en el uso limitado de las tiendas de un determinado territorio, se utiliza para productos de marca muy conocida y para productos a los que el consumidor guarda lealtad.

### **MAYORISTAS**

**OBJETIVO:** El objetivo principal es realizar intercambios de productos para revender o utilizar la mercancía en sus negocios. Cualquier transacción de un producto directamente a otro se clasifica como transacción de mayoreo.

Los mayoristas adquieren la propiedad de los productos y efectúan las operaciones necesarias para transferirlos a través de los canales de distribución.



## CLASIFICACION DE LOS MAYORISTAS

Existen tres categorías generales de intermediarios al mayoreo:

1.- Mayoristas comerciantes. Son los distribuidores que adquieren la propiedad de los productos que distribuye.

- a) Los de servicio de mercancía en general
- b) Los de línea limitada

Los de servicio completo manejan una línea extensa de artículos no perecederos y surten a muchos minoristas, por ejemplo: Farmacias.

Los de servicio completo de línea limitada manejan unas cuantas líneas de productos, pero ofrecen una gama muy variada de servicios y tienden a dar servicio a minoristas de una sola línea o de líneas limitadas.

Los de servicio limitado ofrecen una gama de servicios en general, estos mayoristas no desempeñan un sistema preponderante en la distribución de los productos.

- a) Mayoristas de pago en efectivo sin entrega.
- b) Mayoristas que venden a través de camiones.
- c) Mayoristas de venta por correo.
- d) Vendedores en exhibidores o estantes.

2.- Agentes y corredores. No adquieren el título de propiedad de los artículos y solo acelera el proceso de venta.

3.- Sucursales de venta de los fabricantes. Los propios fabricantes establecen sus instalaciones de venta, suministran servicios etc.

Comercialización al mayoreo: La infraestructura comercial de la zona metropolitana del Distrito Federal cumple la función importante de vincular al productor con el consumidor permitiendo así la operación eficiente de mercados de origen y de mayoristas, encaminados a proporcionar la realización oportuna de los productos, la transparencia y formación rápida de los precios, así como el abatimiento del costo de comercialización de las etapas previas al consumo final.

### **ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES MAYORISTAS EN MEXICO**

Central de Abastos: Antecedentes. La imposibilidad de crecer hizo que la Merced fuera uno de los mercados mayoristas que más productos comerciaban por superficie en el mundo.

De las bodegas constituidas para frutas como legumbres y abarrotes se asignaron 1529 para el sector privado, el sector oficial determino su participación en 214 bodegas, de las cuales 105 han sido debidamente formalizadas en su contratación y están destinadas para cooperativas de productores organizadas con la participación de la confederación de la pequeña propiedad; de las 109 restantes, 50 corresponden a la banca rural oficial.

## CONASUPO

En 1994 desaparece todas las tiendas de autoservicio de CONASUPO, por no ser rentables disminuyendo así la burocracia y eliminando la corrupción.

En 1995 la compañía nacional de subsistencias populares (CONASUPO), fue resectorizado a la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), con el propósito de concertar su función social hacia el apoyo a los agricultores y la modernización de la comercialización nacional continuando con su obligación de garantizar el abasto de maíz, frijol y leche en polvo para consumo humano.

Por lo que concierne a los programas de subsidios que llevaba a cabo el organismo (subsidio al consumo de tortilla, abasto social de leche y abasto social de productos básicos), fueron resectorizados en la Secretaría de desarrollo social (SEDESOL).

La participación de CONASUPO en los mercados de productos alimenticios ha tenido un propósito en :

- Apoyar el ingreso de agricultores de granos básicos.
- Proteger el poder adquisitivo de los consumidores que más lo requieren haciéndoles llegar subsistencias populares a precios accesibles e impidiendo que los precios se eleven por escasez real o especulativo.

Funciones:

- a) Hacer por parte del Ejecutivo Federal, los estudios socioeconómicos y técnicos convenientes para la fijación de los precios de garantía o mínimo de compra de los granos y productos agrícolas.

- b) Planificar, organizar y ejecutar las intervenciones reguladoras del gobierno federal para el mantenimiento de los precios de garantía o mínimos de compra vigentes.
- c) Comprar, en ese momento o a futuro inclusive, ignorar o retener por si o a través de terceros los productos del campo para integrar reservas nacionales que permitan regular los mercados de consumo interno, realizando su distribución y venta por los canales comerciales.
- d) Importar en caso de reservas deficitarias frente a las necesidades del consumo, y exportar excedentes cuando las existencias acumuladas rebasen los niveles previstos.
- e) Promover la industrialización del maíz, frijol y otros productos agrícolas necesarios para la alimentación popular.

### MINORISTAS

Son aquellos comerciantes cuyas actividades se relacionan con la venta de bienes y/o servicios a los consumidores finales, normalmente son los dueños del establecimiento que atienden.

Clasificación de los minoristas:

1.- Tipo de tienda: se refiere al esfuerzo que el consumidor realiza para hacer su compra.

- a) Tiendas de servicio rápido
- b) Tiendas comerciales
- c) Tiendas especializadas

2.- Forma de propiedad: de acuerdo con esta, los minoristas pueden operar en forma independiente o formar parte de cadenas: cadenas voluntarias, cooperativas o franquicias.

- a) Minoristas Independientes
- b) Tiendas en cadena.
- c) Organización por cooperativas
- d) Cadenas Voluntarias
- e) Franquicia

3.- Líneas de Productos: de acuerdo a la variedad y al surtido de productos que ofrecen al público.

- a) Minoristas de Mercancías en General
- b) Minoristas de Línea Limitada
- c) Minoristas de Líneas Especiales

4.- Ventas que no se realizan dentro de una tienda:

- a) Ventas al detalle por correo
- b) Ventas al detalle de puerta en puerta
- c) Ventas al detalle por teléfono
- d) Ventas por medio de maquinas
- e) Ventas por Internet

## **COMERCIALIZACION AL MENUDEO**

El sistema distributivo nacional y particular de la ciudad de México tiene un carácter de oligopolio, toda vez que el peso específico de la actividad se concentra en una serie reducida de cadenas comerciales que controlan el nivel general de precios del mercado y en una abundante cantidad de comerciantes mal organizados y sin fuerza alguna para competir, no obstante que significan el principal canal de distribución de alimentos.

### **MERCADOS PUBLICOS**

Se advierte que existen 240 que son propiedad del Gobierno Federal, con un numero de 70596 locales, en los que se comercializa un volumen diario de 18900 toneladas. La ubicación de estos canales esta, en su mayoría, en las delegaciones políticas del norte y del oriente de la ciudad.

### **MERCADOS SOBRE RUEDAS**

#### **TIANGUIS**

Este sistema es concebido para abatir los precios al consumidor más favorecido a través del acercamiento entre productor y comprador, en la actualidad ha caído en precios de los productos que realiza, haciéndose presentes las deficiencias de comercialización similar a las del mercado fijos como son los públicos.

Los tianguis son agrupaciones de vendedores individuales que se asientan periódicamente en una área determinada, diferenciándose de los anteriores en su forma de organización presentación física y sistemas de control.

Los precios y formas de venta quedan al juego de la oferta y la demanda así como los acuerdos entre consumidor y oferente.

La calidad de los productos es inferior a la del mercado sobre ruedas y los precios son superiores y regentados por un líder pertenecientes a partidos y dudando de los miembros que lo constituye de su personalidad moral y de más, tratando una cultural baja así como su fisonomía física, donde se encuentra un porcentaje egresado de los reclusorios por haber cometido faltas en la sociedad, eh ahí la desconfianza del origen o procedencia de los artículos y productos que ofrece en la vía pública, ya que actualmente esta de moda el asalto de camiones y trailers que salen de las fábricas de ciertos artículos y productos muy conocidos.

### **TIENDAS DE BARRIO**

Se observa que han proliferado como medio de subsistencia para una basta parte de la población marginal en el mercado rural y campesino operan en pequeñas unidades dispersas, adosadas a las unidades habitacionales, con escaso surtido de productos por falta de capacidad económica y de expansión física; constituyen el único medio familiar de ingresos, tienen reducidos volúmenes de venta y por consiguiente, altos costos de operación, elevados márgenes de utilidad y precios altos al consumidor.

## **SUPERMERCADOS Y CADENAS DE AUTOSERVICIO**

Son los que representan el llamado comercio moderno; en la ciudad de México están dirigidos a la atención de aquellos núcleos de población de ingresos medios y altos.

## **TIENDAS DEL SECTOR PUBLICO**

En la infraestructura comercial existente en el Distrito Federal, se advierte la presencia de unidades departamentales de diversas dependencias (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Distrito Federal, Instituto Mexicano del Seguro Social, Universidad Nacional Autónoma de México, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y otras), sin embargo, se puede asegurar que en general la participación del sector público es muy limitada y solo se estima importante a Conasupo en el abasto y distribución de productos básicos<sup>19</sup>.

<sup>19</sup>Fisher de la Vega Laura; Mercadotecnia: Edit. Mc Graw Hill. pag 226, 230, 244, 249



### III.5.4 ESTRATEGIA DE PROMOCION

La promoción es un conjunto de actividades relacionadas con la mejor forma de ayudar a estimular las ventas de un producto en el punto de venta.

Elementos que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial o de servicio son:

- ✧ Publicidad.
- ✧ Venta Personal.
- ✧ Envase.
- ✧ Promoción de Ventas.

**Publicidad:** Las personas y las empresas, en su mayoría utilizan la publicidad para dar a conocer sus productos; entre los medios masivos para transmitir la publicidad se encuentran:

- ✧ Televisión.
- ✧ Radio.
- ✧ Periódico.
- ✧ Revistas.
- ✧ Catálogos.
- ✧ Cine.
- ✧ Folletos.
- ✧ Carteles.
- ✧ Internet.

Se considera que la publicidad es un método promocional que brinda a la empresa la oportunidad de llegar a audiencias muy grandes, seleccionadas o a

centrarse en una audiencia más pequeña y bien definida.

**Venta personal:** Tiene como finalidad informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos ya existentes o novedosos, en una relación directa de intercambio entre el vendedor y el consumidor.

**Envase:** El envase desempeña un papel muy importante ya que puede utilizarse para atraer la atención de los consumidores y estimularlos a mirar el producto.

**Promoción de venta:** Es dar a conocer los productos en forma directa y personal además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores; este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad.

La promoción de venta también se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos de ventas a corto plazo.

## **OBJETIVOS DE PROMOCION DE VENTA**

- ✧ Estimular las ventas de productos establecidos.
- ✧ Atraer nuevos mercados.
- ✧ Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto.
- ✧ Dar a conocer cambios en los productos existentes.
- ✧ Aumentar las ventas en épocas críticas.
- ✧ Ayudar a los detallistas atrayendo mas consumidores.
- ✧ Obtener ventas más rápidas en productos en su etapa de declinación y

de los que se tiene todavía mucha existencia.

## **TIPOS DE ESTRATEGIAS DE PROMOCION DE VENTAS**

1.- Estrategias para consumidores: Se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio.

- ✧ Premios.
- ✧ Cupones.
- ✧ Reducción de precios y ofertas.
- ✧ Muestras.
- ✧ Concursos y sorteos.
- ✧ Otros.

2.- Estrategias para los comerciantes y distribuidores: Se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico.

- ✧ Exhibidores.
- ✧ Vitrinas.
- ✧ Demostradoras.
- ✧ Otros.

## **PREMIOS**

Es una pieza de mercancía que se ofrece a un cierto costo para la empresa o para el cliente que compra un artículo en particular.

## **CUPONES**

Estos equivalen a dinero y son aceptados como efectivo por los comerciantes, los cuales los cambian con los emisores para recuperar su valor.

Uno de los principales objetivos de los cupones es atraer a los consumidores hacia determinado producto y hacia una tienda específica ofreciéndoles un precio reducido del producto durante un cierto límite de tiempo.

## **REDUCCION DE PRECIOS Y OFERTAS**

Este tipo de estrategia promocional ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto.

Las ofertas van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimos de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial, por ejemplo:

- ✧ Dos por el precio de uno.
- ✧ Tres por el precio de dos.
- ✧ Compre uno y reciba otro gratis.
- ✧ Compre uno y reciba el otro a mitad de precio.

## **MUESTRAS**

Es una manera de lograr que el cliente pruebe el producto ya sea gratis o

mediante el pago de una suma mínima, con el objeto de que use y conozca el producto y de esa forma, el cliente lo comprara por voluntad propia.

## **CONCURSOS Y SORTEOS**

El incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínima.

## **EXHIBIDORES**

Su propósito es lograr que los consumidores compren los artículos que se encuentran en exhibición.

Tipos de exhibidores:

- ✧ Anuncios exteriores.
- ✧ Aparadores.
- ✧ Cartulinas.

## **VITRINAS**

Sus funciones son:

- exhibir las mercancías.
- proteger el producto.
- conservar el producto.
- e higiene del mismo etc.

## **DEMOSTRADORAS**

Para las tiendas de autoservicio representan un medio importante para atraer la atención hacia el producto; para muchos productos y alimentos lo mejor es demostrar como se usa<sup>20</sup>.

<sup>20</sup>Idem pag 275, 278, 288, 293

### III.5.5. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

La publicidad comprende todas las campañas mediante las cuales se dirigen al público, mensajes visuales y orales con el propósito de despertar su interés para que compre mercancías o servicios.

Los objetivos que persigue la publicidad tenemos:

- ◆ Ayudar a la venta de un producto.
- ◆ Ayudar a un programa de relaciones públicas de la empresa.
- ◆ Hacer saber al público cualquier información relacionada con la empresa, sus artículos o sus servicios.
- ◆ Combatir la competencia.
- ◆ Ayudar a una promoción de ventas.
- ◆ Asegurar el uso correcto de un artículo.
- ◆ Crear ciertas ideas o actitudes respecto al público o servicio.
- ◆ Lanzar un nuevo producto al mercado.

Entre los medios que utiliza la publicidad para alcanzar sus objetivos entre otros tenemos:

- ◆ Mensajes en periódicos y revistas.
- ◆ Tableros y carteles a la intemperie.
- ◆ Cartulinas colocadas en los vehículos de transporte.
- ◆ Mensajes en la radio y la televisión.
- ◆ Letreros en las tiendas.
- ◆ Películas realizadas con fines publicitarios<sup>21</sup>.

<sup>21</sup>Idem pag 298 - 317

**CAPITULO IV**  
**TIENDAS**  
**DEPARTAMENTALES**



#### **IV.1. ANTECEDENTES DE LAS TIENDAS DEPARTAMENTALES**

Antes de la llegada de los españoles a América se vislumbraba un tipo de organización comercial muy rudimentaria entre las tribus que la habitaban. Después de que tuvo lugar en el valle de México el asentamiento de los aztecas floreció, pues se unificaron todos los comercios de otras ciudades.

Por ser la ciudad de México el principal asentamiento de los españoles y el centro de la vida política económica y cultural el comercio prosperó. Los productos españoles llegaban con una protección siempre favorable para España; era un comercio monopólico ya que contaba con tributos y reglas siempre beneficiando dicho país.

A pesar de que en México ya existían los mercados, las ferias, adoptaron una forma de comercialización organizada formalmente. Los mercaderes tenían sus puestos, tiendas y cajones con vendimias, brocados, sedas, juguetes, montones de fruta, hortalizas y verduras cosechadas en las chinampas, hallándose frente a la plaza mayor.

En las calles colindantes se hallaban más puestos de legumbres, pescado etc, estableciéndose alrededor de la plaza más comerciantes.

Fue entonces cuando el Rey Carlos V mandó a construir el mercado "el Parían" (aun lado del Palacio Nacional), con la finalidad de albergar a varios comerciantes estar en un solo lugar y bajo el mismo techo.

La plazuela del volador, establecida en 1959 estaba destinada a la venta de comestibles y era de propiedad del Marques del Valle. Otra de importancia era la del Factor, donde estaban los comerciantes desalojados del Baratillo y otras más se situaron en la Santa Catarina, siendo construidas todas ellas con el fin de descongestionar la Plaza Mayor. Todas estas representan el antecedente más remoto de tiendas comerciales en México.

La actividad comercial se pagaba con pesos en metal precioso dando lugar a la creación de la Casa de moneda, volviéndose el comercio más ágil, siguiendo en manos de los Españoles.

Durante los once años que duró el movimiento, independiente hasta su consumación el comercio pasó por muchas crisis, llevándose a efecto sólo las operaciones más indispensables.

A partir de 1818 se logra una pequeña recuperación, aunque el comercio sigue frenado por falta de comunicaciones y el aumento de las alcabalas y otros impuestos. Nacen muchos establecimientos como el portal de los mercaderes, interpuesto en medio del Parían, con casas de comercio, boticas, tiendas de abarrotes llamadas pulperías, piquerías, cajones de ropa etc.

En 1821 se declara la entrada libre de cualquier producto que fuera necesario representando con ello un cambio total en la política económica.

Se desarrolla el comercio en la Ciudad de México, el cual asumía dos formas: El comercio de tiendas y pequeños establecimientos y los mercados en las calles y plazas.

Las tiendas eran una organización muy compleja estaban dedicadas a la importación y pertenecían a comerciantes ingleses o alemanes, las primeras surgieron en 1843 y tuvieron mucho auge, debido a que contaban con grandes

capitales que favorecían a la política económica, ya que se prohibía a los extranjeros vender a menudeo. De esta forma fue como las transacciones comerciales de importación cayeron primero en manos de ingleses y después de franceses y alemanes, quedando al menudeo de los españoles y una mínima parte era de mexicanos.

Los productos importados eran los de mayor demanda, los dueños de almacenes de ropa adquieren mayor importancia al introducir toda clase de sedas, lencerías y productos venidos de Francia, subsistiendo hasta 1924 estos comercios estaban rodeados de puestos ambulantes.

El desarrollo comercial sigue su avance y surgen grandes almacenes como "El Puerto de Liverpool" en 1852 la cual se ubico en la calle Venustiano Carranza y 20 de Noviembre, pertenecía a un francés Jean Baptiste. En este mismo año se fundo "La Francia Marítima" haciendo competencia con el almacén anterior. Eran los inicios de las tiendas departamentales en México.

Por el año de 1872 se funda otra tienda departamental "El Palacio de Hierro" y el "Puerto de Veracruz" que a la fecha ya no existe.

Hoy en día el comercio detallista es muy distinto al de hace años. El arribo de firmas extranjeras favoreció a las tiendas departamentales ya que provoco la mejoría en servicios de las nacionales así como la apertura de nuevas sucursales.

Existe divergencia en cuanto el número total de establecimiento que integra el comercio detallista, mientras que los últimos datos del INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática) reporta la existencia de 787 tiendas de departamento, la ANTAD (Asociación Nacional de tiendas de Autoservicio y Departamentales) tiene registradas alrededor de 660, que en un total abarca 1,467.074 metros cuadrados de área de ventas.

Las principales empresas de este giro son:

Liverpool, Palacio de Hierro, Sears, Elektra, Sanborn's, Salinas y Rocha, Suburbia y Wollworth entre otras.

Se calcula que más del 50% de las ventas de las tiendas departamentales se realizan en zonas metropolitanas de México, Guadalajara, Monterrey, Veracruz, Puebla y San Luis Potosí.

Sin embargo, dada la relativa saturación de mercado en estas ciudades, en los últimos años algunas cadenas departamentales optaron por expandirse en ciudades medias de rápido crecimiento con tiendas menos lujosas y de menor tamaño.

La mezcla de ventas de las tiendas departamentales varía considerablemente según la empresa, la ubicación, el tipo y el tamaño de sus establecimientos, aunque en promedio, las grandes cadenas venden 50% en ropa, 30% en muebles y artículos electrodomésticos y 20% en mercancías generales.

## IV.2. CONCEPTO

Son establecimientos con gran variedad de líneas de productos que se encuentran agrupadas por departamentos independientes bajo la dirección de un vendedor o comerciante especializado.

Están orientados a comercializar una amplia gama de productos como ropa, calzado, muebles, aparatos electrodomésticos y enseres mayores<sup>22</sup>.

## IV.3. IMPORTANCIA

Varias son las aportaciones que ofrece una tienda departamental.

1.- Como primer factor que marca la importancia de las tiendas departamentales es que ofrece una gran variedad de surtido en mercancía bajo un mismo techo, por lo que el comprador no necesita trasladarse a otra u otras para adquirir lo que desee, sino en una sola tienda podrá encontrar artículos para el hogar, ropa y accesorios, joyería, perfumería, calzado etc.

2.- En la actualidad debido a la situación inflacionaria presente en casi todos los países del mundo se hizo necesario un instrumento comercial que viniera a facilitar la adquisición de artículos que al contado no es posible comprar. El instrumento al que me refiero es el crédito.

Las ventas por medio del crédito ha permitido que al mayor núcleo de la población del país que no cuenta con los recursos inmediatos para comprar al contado, disfrute de ciertas comodidades. Adquiriendo mercancía que le ayude a vivir mejor mediante el pago de una pequeña suma mensual.

<sup>22</sup>Kloter Philip ; Fundamentos de Mercadotecnia; Edit. Prentice Hall. México 1985 pag 350

3.- Otro de los factores de importancia de las tiendas departamentales es el tráfico comercial en gran escala que realizan con el movimiento de inmensas cantidades de mercancía.

En su actividad intermediaria dentro del comercio organizado, hacen las funciones de adquisición a proveedores, traslado a bodegas, distribución dentro de la tienda, exposición al público para su venta, traslado a domicilio del comprador e instalación del artículo comprado si es necesario.

4.- Una característica más que señala la importancia de estas organizaciones comerciales es la atención personal de un cuerpo de vendedores capacitados para orientar al público consumidor sobre la mercancía que desea adquirir.

5.- En cuanto a la calidad de la mercancía en las tiendas departamentales ésta en su mayoría es garantizado por la compañía para que el cliente tenga mayor confianza sobre lo que compre.

#### IV.4. CARACTERISTICAS

- ☺ Una característica primordial es la atención personal, en ocasiones por personal especializado en el ramo del artículo o por vendedores que están prestos a atender a los clientes.
- ☺ Cada departamento tiene autonomía con respecto a los otros y cuenta con un responsable o jefe de departamento.
- ☺ El pago de la mercancía se debe realizar en una caja específica aún cuando la venta sea al contado o a crédito.
- ☺ Tratándose de la venta de muebles y mercancía que requiera transportación la tienda ofrece los siguientes servicios.
  - 1.- Envío de la mercancía a domicilio.
  - 2.- Atención a reclamos devoluciones, ajustes y composturas de lo comprado.
  - 3.- Envoltura y empaquetado especial.
  - 4.- Diseños, presupuestos e instalaciones cuando así se requiera.
- ☺ La jerarquía entre empleados y superiores son muy marcados.
- ☺ Sus precios son muy elevados.
- ☺ No solamente ofrecen productos si no también ofrecen servicios tales como: salón de belleza, óptica, etc.
- ☺ Hacen uso de lo más avanzado en publicidad. Utilizan radio, televisión, revistas, periódicos, carteles y anuncios luminosos etc. Haciendo principal énfasis en los servicios, mercancía de temporada rebajada, promociones y todo aquello que haga más conveniente y agradable el

hecho de comprar.

Existen otras tiendas o establecimientos que presentan características casi similares a las tiendas departamentales, pero poseen ciertos rasgos que las distinguen.

1.- Tiendas de autoservicio o descuento: presentan una dura competencia en las tiendas departamentales y con todos los comerciantes que no están asociados a la cadena.

En este tipo de tienda el mismo cliente se puede servir la mercancía que desee y en la cantidad que quiera, observándola, inspeccionándola sin que haya personal de la tienda que le haga demostración alguna e individual.

Ejemplo de estas tiendas son:

Gigante.

Comercial Mexicana.

Aurrera.

Auchan.

Wal-Mart.

2.- Mueblerías: Otro tipo de tiendas que se dedican únicamente y exclusivamente a la venta de muebles y accesorios para el hogar.

Cuentan con personal altamente calificado para atender al cliente recibiendo un porcentaje sobre las ventas realizadas.

Como ejemplo tenemos:

Hermanos Vázquez.

K2.

Viana.



3.- Centros Comerciales o Plaza Comercial: Son aquellas tiendas departamentales y de autoservicio que se constituyen juntas, cerca una de otra. De esta manera el cliente tiene gran facilidad de encontrar y de escoger lo que desee ya que si no encuentra en una tienda lo que busca lo encuentra en otra tienda o comercio dentro de la misma zona.

Ejemplo de este tipo de tienda son:

Perisur.

Plaza Universidad.

Plaza Satélite.

Plaza Coyoacan.

Plaza Lindavista.

En el siguiente cuadro se presentan los rasgos más característicos entre una tienda departamental y una tienda de autoservicio.

#### IV.5. DIFERENCIAS ENTRE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL Y UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO

TIENDAS DEPARTAMENTALES	TIENDAS DE AUTOSERVICIO	SEMEJANZAS
Efectúan un tránsito de la mercancía más completa y compleja, la adquiere de los proveedores, la distribuye en la tienda, la ofrece con los vendedores, la reparte a domicilio y la instala si es necesario.	Solo adquieren la mercancía y la distribuyen en la tienda para que el consumidor la escoja.	Su sistema de publicidad es muy semejante, utilizando los medios masivos de comunicación.
Ofrece atención personal al consumidor.	Solo atiende a la clientela cuando la solicita.	
Se paga solo en una caja específica de acuerdo a su departamento.	Se puede pagar en cualquiera de las cajas que están a la salida de la tienda.	Ambas organizaciones comerciales cuentan con estacionamiento,
El cliente es atendido por personal de ventas especializado, que a la vez actúan como cajeros en ocasiones.	El cliente se sirve por si solo de la cantidad y calidad de la mercancía que desee.	Servicio de guardarropa, devolución de mercancía, envoltura de regalos, informes al cliente, etc.
Venden productos suntuarios en su mayoría.	Ofrecen alimentos y una mayor variedad de artículos de primera necesidad y también artículos de lujo.	
Para su ubicación requiere de un estudio mas profundo de acuerdo a un más exclusivo estrato social.	Su localización va más de acuerdo a estratos sociales de recursos mínimos y medios.	

# CAPITULO V TIENDAS DE AUTOSERVICIO

## **V.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

En los primeros años de la década de 1930 y los 40´s surgen las primeras dos tiendas de autoservicio y supermercados en las cercanías de Nueva York (Estados Unidos de Norteamérica)

Era tan propicio el momento tanto desde el punto de vista psicológico como económico, para la aparición de un nuevo sistema de mercado con un nuevo sistema de distribución de mercancías al público para sus ventas al detalle.

La apertura de esas dos tiendas con la nueva modalidad del supermercado fue recibida con entusiasmo por el público pues venía a marcar el principio y el inicio de un nuevo concepto de las tiendas y cadenas de autoservicio.

Por lo tanto hoy en día se admite que la historia del supermercado comienza en los Estados Unidos allá por los años 30´s.

Sin embargo con la apertura del establecimiento King Cullon en 1930 y en 1932 el Big Bear en Nueva York (Estados Unidos de Norteamérica) es importante reconocer los experimentos que se hacían; con tiendas del mismo género en California (Estados Unidos de Norteamérica) y otros estados del país, y que sin duda contribuyeron al surgimiento del supermercado.

### **LA NECESIDAD DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

Después de la euforia financiera de la posguerra Estados Unidos se encontraba sumergido en la depresión económica mas fuerte de su historia, la economía se encontraba en su punto mas bajo.

Los granjeros tenían grandes problemas para distribuir sus productos ya que

no habían mercados para sus productos. Las cosechas de los granjeros se perdían en el campo. Los ganaderos y criadores de animales domésticos, no tenían los medios apropiados para vender sus animales. Los precios que se ofrecían al granjero por sus productos, no eran razonables.

Los mercados para los productos agrícolas eran escasos. Los fabricantes de productos industrializados se enfrentaban al mismo problema. Las fabricas estaban paradas. Las existencias abarrotaban los almacenes y cuando lograban vender algo era reduciendo utilidades y muchas veces por abajo del costo.

Los distribuidores de mercancías también tenían los mismos problemas ya que, el poder adquisitivo de la población era muy bajo, la gente ahorra hasta el último centavo.

Los grandes almacenes como las tiendas pequeñas se veían agobiados con muchas existencias de mercancías, pero carecían de conocimientos, dinamismo e imaginación para introducir nuevos métodos para poder mover y vender los excesos de mercancías.

En otros términos eran incapaces de hacer lo que la situación exigía, ya que era rebajar los precios para ponerlos al alcance de la economía de los consumidores.

Lo que se logró con la aparición de los supermercados. Esto significa que el objetivo de las tiendas de autoservicio es el de brindar un servicio a la comunidad, al ofrecer productos de buena calidad al mejor precio posible e incluso al costo.

A pesar de los problemas que tuvieron que enfrentar las empresas de Autoservicio al inicio de las mismas en los Estados Unidos, como son:

- a) Aparece la legislación fiscal contra los supermercados.

- b) A los problemas de la Segunda Guerra Mundial.
- c) Competencia con los negocios detallistas independientes.
- d) Legislación anticadenas de tiendas.
- e) Problemas al no haber personal capacitado para laborar en supermercados.
- f) No contar con métodos adecuados para un buen control interno en inventarios, ventas, compras, etc.

A pesar de ello para 1934 los supermercados se expanden por todos los estados de la Unión Americana posteriormente en Europa y el resto del mundo<sup>23</sup>.

<sup>23</sup>Zimmerman M. M. Los supermercados: Edit. Rialp S. A Madrid 1961 pag. 34 - 36

## EL ORIGEN DE LA EMPRESA DE AUTOSERVICIOS EN MEXICO

El comercio y la distribución de productos agrícolas e industriales en nuestro país allá por los años de 1920 y 1930 tuvieron los mismos problemas de distribución que los Estados Unidos solo que en México, estos problemas eran mucho mas graves y más agudos principalmente en el sector agrario, esto por la crisis económica que vivía el país en esos años.

Debido y como consecuencia de la situación económica que vivía el país en todos los sectores de la producción, la producción agrícola como industrial era muy poca, escasa y por otro lado el poder adquisitivo de la población era muy bajo.

Los productos agrícolas tardaban semanas para llegar a los pocos mercados que existían en las ciudades, o tiendas o algún almacén rural donde podía venderse la mercancía.

Allá por 1930, surgen en la ciudad de México las primeras tiendas de abarrotes las primeras y predecesoras del autoservicio y algunos tendajones y almacenes rurales, pero aun no eran tiendas de autoservicio.

No fue sino hasta el año de 1946 que el gobierno del Distrito Federal con el propósito de mejorar las condiciones de los servicios públicos dentro de un programa previamente trazado construyo mercados en distintas zonas de la ciudad para responder al crecimiento inusitado de la misma; procurando en bien de la salud pública que éstos datos del equipo más moderno y apropiado para la conservación de los alimentos y para su distribución y venta al público en las condiciones más higiénicas.

Que igualmente ha procurado sumar a los esfuerzos del Poder Público y los de la iniciativa privada con el objeto de cubrir las necesidades públicas con la mayor brevedad posible, por lo que se considera necesario dictar las disposiciones que permitan la creación de un nuevo tipo de centros de distribución al detalle de artículos alimenticios y de uso doméstico para la higiene y aseo personal y del hogar, en la forma de lonjas de distribución (ahora tiendas de autoservicio).

Lonjas de distribución al detalle venderán artículos de consumo necesario como son: comestibles, debido en envase cerrado, artículos higiénicos para el uso domestico, aseo personal y del hogar por el sistema de autoservicio.

Con la creación de las tiendas de autoservicio desde los años cuarenta desaparece el regateo y se fomenta la política de precios fijos<sup>24</sup>.

Cronológicamente las tiendas de autoservicio de la siguiente manera:

1946 Marzo. Supermercados S.A. (SUMESA)

1947 Octubre. Central De mercados, S.A. absorbida por SUMESA

1957 Central de Ropa S.A. en 1958 Cambio su nombre por Aurrera S.A.

1959 Mercados Nacionales S.A.

1959 Octubre Comercial Mexicana S.A.

1960 Febrero Maximax

1960 Mayo Super descuentos conocida actualmente como SUPERAMA S.A.

1960 Diciembre Almacén Nacional de descuento

<sup>24</sup>Diario Oficial de la Federeación. Miercoles 20 de Marzo 1946



1962 Diciembre Gigante

1963 Centro Comercial Mas: posteriormente absorbido por Gigante

1969 Detodo

1992 Super mart

### Hipermercados

1992 Wal-Mart

1992 Prince-Club 's

1993 Sam 's Club

1993 Super G

1994 Carrefour

1997 Auchan

## **V.2. CONCEPTO DE TIENDA DE AUTOSERVICIO**

El Autoservicio es la forma de comercialización, integral o parcial, en la que el consumidor efectúa personalmente casi la totalidad de las operaciones de compra, sin el auxilio directo de los vendedores, es decir, los clientes seleccionan libremente de los exhibidores, pagándolas al final en la caja registradora.

La mayoría de los autoservicios realizan esfuerzos en diversos aspectos para ayudar al consumidor principalmente en cuanto a ofrecer siempre una gran variedad de mercancías y marcas, así como ofrecer frecuentemente productos o precios reducidos (proporcionales).

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Su Organización es necesaria siempre que dos o más personas deben cambiar sus esfuerzos hacia el mismo fin.

La organización se puede definir como un proceso de:

- Determinar qué es lo que debe hacerse con una finalidad dada.
- Dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñados por una persona
- Suministrar los medios para la coordinación de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.

En esta empresa de autoservicio se tienen claramente establecidos los niveles jerárquicos existentes, así como los departamentos que le componen, estos con la finalidad de que se tenga una coordinación para realizar las actividades que a cada uno le correspondan sin que interfieran unos con otros.

Para tener mayor claridad de lo anterior, se muestra un organigrama de los niveles jerárquicos (fig. 1) que imperan en una cadena de tiendas de autoservicio, organigrama de una tienda de autoservicio por niveles jerárquicos (fig. 2) organigrama por departamentos (fig. 3)

# ORGANIGRAMA GENERAL

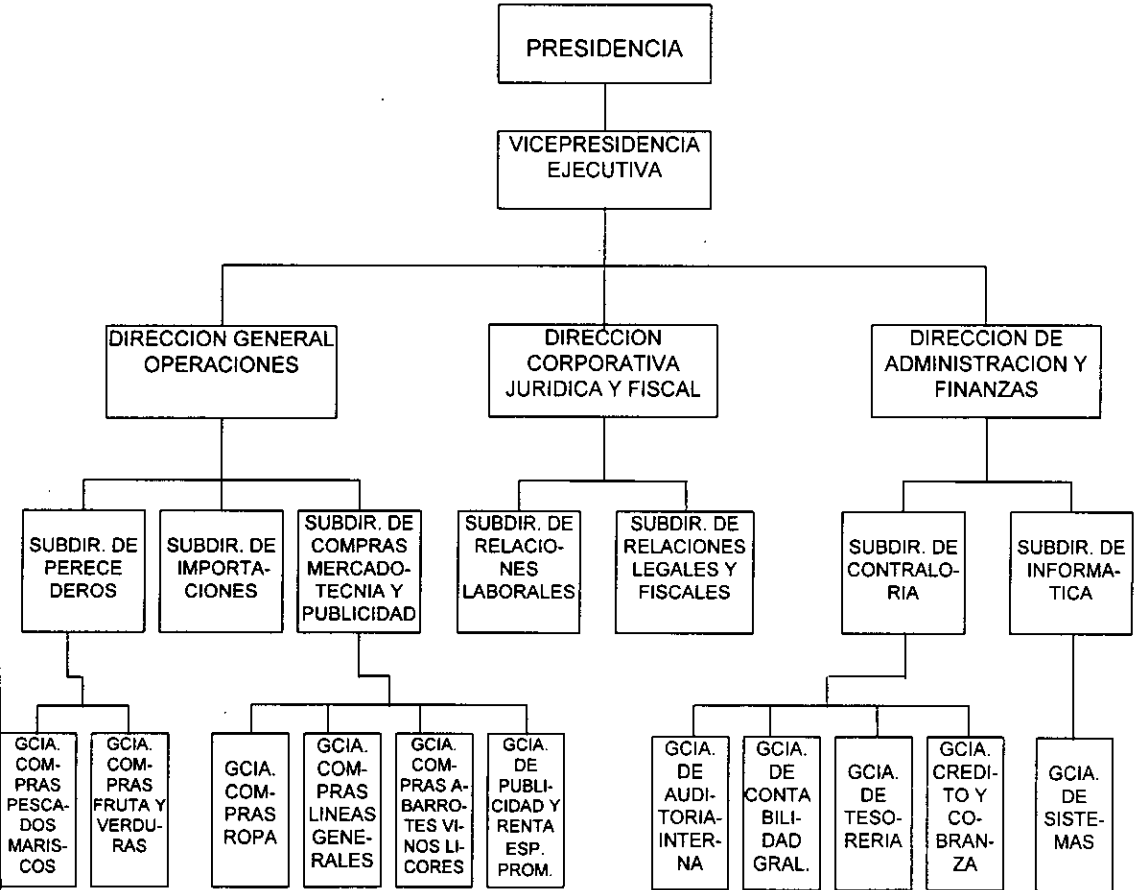


FIG. 1

## ORGANIGRAMA POR NIVELES JERÁRQUICOS

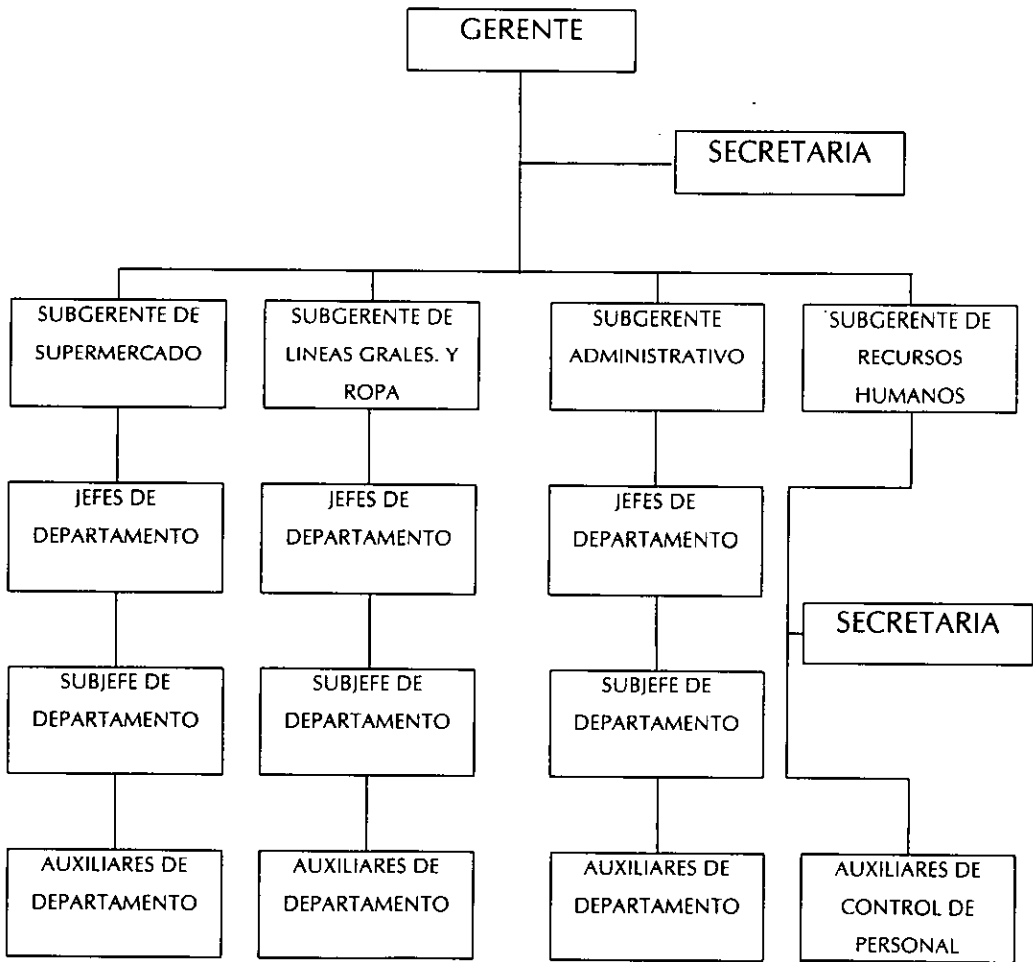
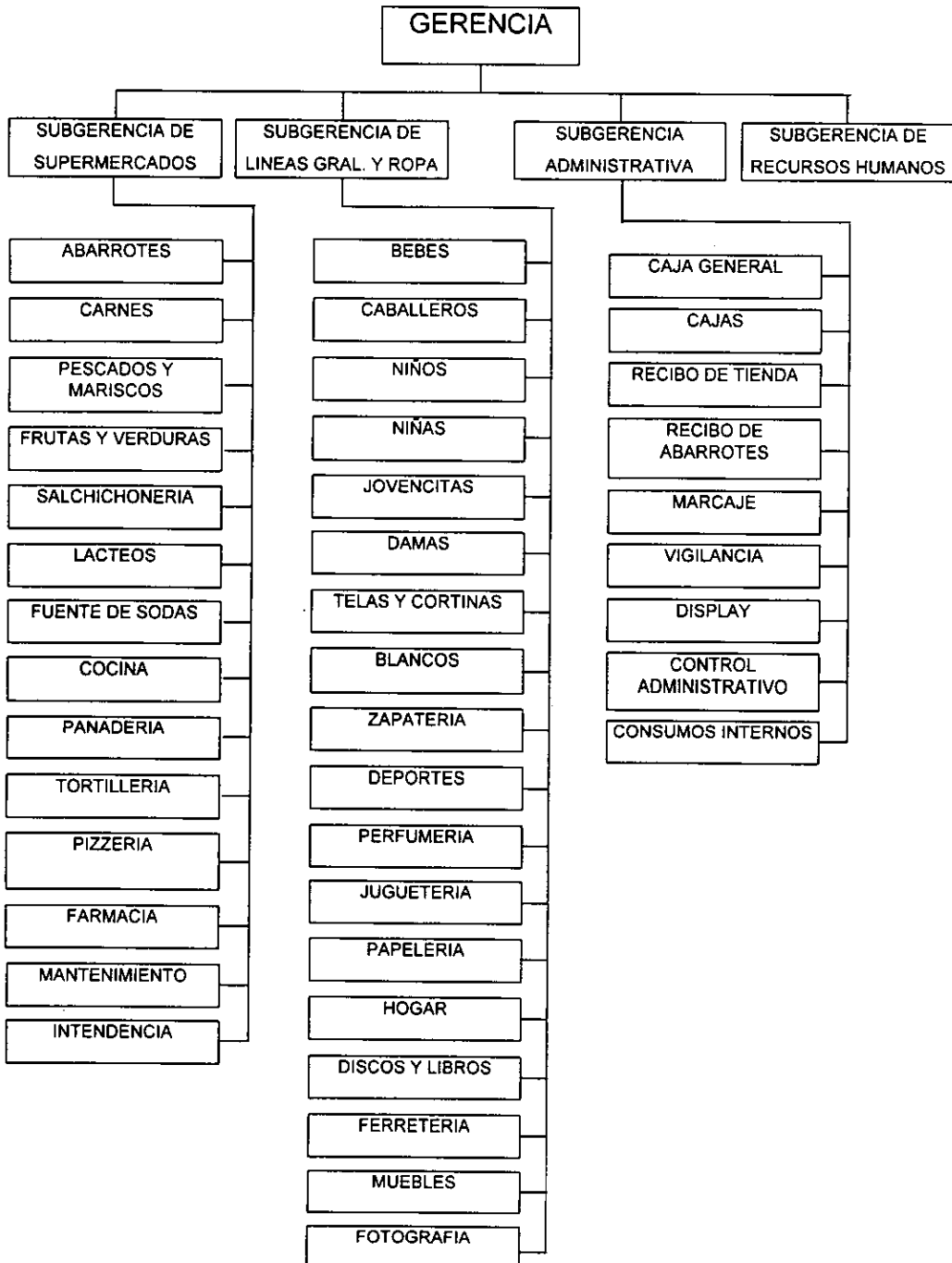


FIG. 2

# ORGANIGRAMA DE TIENDA DE AUTOSERVICIO POR DEPARTAMENTOS



## TIENDAS DE AUTOSERVICIO

### SU IMPORTANCIA

Las tiendas de Autoservicio están comprendidas dentro del comercio detallista debido a que son tiendas de tipo familiar y sus actividades o servicio se presta al consumidor final para su uso personal, su intención de éste último es lucrar, es decir, sólo se busca satisfacer las necesidades del mismo.

Su importancia radica en que crean nuevas formas de venta para llegar a ser grandes tiendas; ofrecen comodidad por su disponibilidad de acceso, brindan servicio personal, generan fuentes de trabajo, proporcionan el autoservicio mediante el auto selección.

Debido a la diversidad de productos que éstas ofrecen, existen departamentos independientes, los cuales tiene una elevada rotación de inventarios manejando grandes volúmenes de compra.

Entre grupos de tiendas manejan las mismas líneas de productos, contando con una propiedad y dirección central, operan por medio del autoservicio con un mínimo de atención a los compradores, ofreciendo precios atractivos; operan con una distribución que permite pasara por todos los anaqueles y así obtener el máximo de compras de cada uno.

Es un hecho, que los clientes al poder realizar sus compras sin la intervención de los empleados ahorran tiempo al no depender de éstos para obtener sus mercancías; sólo tarda el tiempo que se lleve en seleccionar sus artículos; y de esta manera son ellos mismos los que comprueban la calidad, que aunada al precio permite la elección.

### V.3. CLASIFICACION

En nuestro país, una tienda de autoservicio es generalmente un establecimiento de grandes dimensiones cuyo surtido abarca no únicamente alimentos, sino también artículos no alimenticios como son: de limpieza, telas, muebles, aparatos eléctricos, televisores y computo, libros, plantas, jardinería, papelería, vinos abarrotos etc. Y que cuenta con una área de estacionamiento que facilita el acceso a los clientes que llegan en automóvil a un precio muy módico.

Sin embargo el sistema de autoservicio se ha introducido también en negocios pequeños como son las panaderías y farmacias por tal motivo será erróneo limitar el autoservicio solo a las tiendas grandes.

El sistema puede ser aplicado tanto a las tiendas grandes como a las tiendas pequeñas o medianas.

Dependiendo del tamaño de las tiendas de autoservicio se clasifica de la siguiente manera:

- ◆ Minisuper
- ◆ Supermercados.
- ◆ Hipermercados.



### V.3.1. MINISUPER

Son pequeñas tiendas de autoservicio cuya área de ventas alcanza hasta 200 metros cuadrados.

En estas tiendas prevalecen los productos alimenticios. Entre los no alimenticios destacan los artículos de higiene y limpieza.

Mientras más pequeño es el negocio, mas reducido es el surtido.

### V.3.2. SUPERMERCADO

Los supermercados nacieron en los Estados Unidos durante la época de la depresión de principios del decenio de 1930. Los dueños eran comerciantes independientes que los administraban y trataban de competir con las cadenas de tiendas de comestibles. El método de supermercado en la venta al menudeo de alimentos pronto se convirtió en un éxito, y la innovación fue adoptada de inmediato por las cadenas de tiendas y también por otros comerciantes independientes que los administraban y trataban de competir con las cadenas de tiendas de comestibles.

El método de supermercado en la venta al menudeo de alimentos pronto se convirtió en un éxito, y la innovación fue adoptada de inmediato por las cadenas de tiendas y también por otros comerciantes independientes que daban un servicio completo.

Hoy los supermercados con la institución dominante en la venta de comestibles, carne, productos agrícolas y lácteos.

## **DEFINICION DE SUPERMERCADO**

Son tiendas medianas de autoservicio cuya área de ventas abarca desde los doscientos, hasta los mil quinientos metros cuadrados.

Los productos alimenticios ocupan más espacio, aproximadamente el ochenta por ciento que los no alimenticios.

En el surtido se encuentran los productos perecederos como son: carne, salchichonería, lácteos, frutas y verduras<sup>25</sup>.

## **CARACTERISTICAS**

- Las ventas se realizan por sistemas de autoservicio
- El piso de venta es de una sola planta
- Toda la mercancía debe estar en exposición, identificada por la variedad de productos, marcada con el precio de venta unitario y al alcance.
- Procurarle al cliente, todos los medios para que circule con facilidad, por el piso de ventas y así pueda seleccionar libremente, los artículos que desea comprar.
- Las tiendas son de comunidad y en algunos casos son suburbanas es decir, se localizan dentro de las colonias.

<sup>25</sup>Fisher Rossi Konrad; Diccionario de Mercadotecnia: Edit. Limusa México 1990. pag 163

- Normalmente esta situadas sobre alguna avenida para ofrecer facilidad, en su acceso a la tienda.
- El punto de registro y cobro de la mercancía debe esta a la salida de la tienda.

### V.3.3 HIPERMERCADOS

Denominado También supertienda, concepto que procede de Francia; son tiendas grandes de autoservicio que disponen de más de mil quinientos metros cuadrados de área de ventas, de las cuales más del cincuenta por ciento se reservan a productos no alimenticios; dispone de una gran variedad y surtido; además de ofrecer precios bajos y en artículos de primera necesidad; están situadas en la periferia de las grandes ciudades y rodeada de inmensos estacionamientos<sup>26</sup>.

#### CARACTERISTICAS

- ❑ Empleados capacitados para ayudar, orientar y dar un buen servicio al cliente
- ❑ Servicio rápido en cajas por contar con una gran cantidad de ellas
- ❑ Carritos grandes y pasillos amplios
- ❑ Gran cantidad de productos importados
- ❑ En ocasiones su servicio de atención es de 8:00 de la mañana a las 10:00 de la noche
- ❑ Están asociadas con tiendas de autoservicio por ejemplo Carrefour, Gigante, Wall-Mart grupo CIFRA y tiendas de departamento

<sup>26</sup>Kotler Philip: Fundamentos de Mercadotecnia; Edit. Prentice Hall México 1985 pag. 351

Existe otro tipo de clasificación de autoservicio: esta se encuentra fundamentada en el objetivo que persigue es decir encontramos tiendas que son propiedad de la iniciativa privada y por su parte hay tiendas que pertenecen al sector público como lo son las tiendas de la Universidad Nacional Autónoma de México, del Instituto Mexicano del Seguro Social, etc.

#### **V.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

- ✎ Es un establecimiento con una superficie superior a los 3000 metros cuadrados y con amplias áreas de estacionamiento.
- ✎ Es su interior cuenta con diversas secciones que van desde productos perecederos, abarrotes, panadería, artículos para el hogar, línea blanca, aparatos electrónicos accesorios para autos, ferretería, papelería, perfumería, farmacia, compactos cassettes y zapatería, hasta servicios adicionales (bancos, vídeo clubes etc.).
- ✎ La mayor parte de la mercancía que se venden se identifican por su marca; evitando así a un empleado de ventas que tenga que informarle acerca de la calidad del producto.
- ✎ El trato que brindan los empleados a los clientes es mecanizado.
- ✎ La empresa establece políticas o reglas a sus empleados sobre como tratar a los clientes.
- ✎ Los empleados no tienen libertad de decisión, deben constar a su superior.
- ✎ Emplean una gran cantidad de ofertas y promociones.

- ✎ tratan estas tiendas de hacer que los productos o servicios sean accesibles para los consumidores y no depender de un mercado en donde los precios son fijados por las fuerzas de la oferta y la demanda.
- ✎ Lo que distingue a estas tiendas es el autoservicio aunque en algunas secciones se requiere la presencia de personal, por ejemplo en las áreas de salchichonería, panadería, etc.
- ✎ Cuenta con un área de servicio al cliente, destinado a recibir quejas y sugerencias, sin embargo, se utiliza con mayor frecuencia en la realización de cambios, devoluciones y facturación.
- ✎ La gerencia se encarga de capacitar al empleado solamente en su área de trabajo, de tal forma que su capacidad de respuesta al cliente se encuentra limitada.
- ✎ Las jerarquías son muy marcadas entre el personal y sus superiores.
- ✎ Cobran cierta cantidad de dinero al productor para distribuir su producto dentro de la tienda.
- ✎ Se emplean carritos para facilitar al cliente la transportación de los productos, y fomentar que éste compre una mayor cantidad de artículos.
- ✎ Los productos perecederos se encuentran al fondo de la tienda, de tal forma que el cliente tiene que recorrer diversos pasillos para adquirir su producto, estimulándolo indirectamente a comprar otros bienes.
- ✎ estas tiendas utilizan en gran escala los medios de comunicación, como son las revistas, la televisión y la radio para dar a conocer sus ofertas.

## **V.5 VENTAJAS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

A continuación se indicaran las ventajas que guarda el autoservicio, tanto para el cliente como para el comerciante.

### **VENTAJAS PARA EL CLIENTE**

- 1) No espera a que lo puedan atender. Realiza sus compras rápidamente y no pierde tiempo (en ello desempeña un papel activo él atenderse así mismo).
- 2) Tiene acceso libre y directo a los productos, ningún mostrador interfiere en sus compras.
- 3) Viendo los diferentes productos del surtido exhibido puede elegir mejor de acuerdo a la marca, tamaño, color y precio, etc.
- 4) Los productos cuentan con código de barras lo que permite que el cobro de la mercancía sea rápida.

### **VENTAJAS PARA EL COMERCIO**

- 1) El libre acceso a los productos y las demás ventajas que ofrece a los clientes, provoca que estas alarguen su estancia los clientes sientan necesidades de las cuales, no se habían percatado antes o cuya compra se había planificado para otro lugar. De esta forma generalmente salen con más artículos de los que pensaban comprar.

- 2) El incremento en el número de clientes y de la venta media por cliente implica un aumento de las ventas totales.
- 3) Como el autoservicio es el cliente quién se atiende el vendedor ya no tiene que caminar entre los estantes y el mostrador, si no que se ocupa de otras actividades como son; control de existencia de mercancía, recepción de envíos, acomodo de las mercancías etc.
- 4) La proporción de los gastos del personal sobre las ventas totales disminuye, ya que el aumento de ventas se logra con el mismo número de personas, tal vez con el menor personal.
- 5) Se incrementa la utilidad del espacio del autoservicio ya que se aprovecha bien para la exhibición de mercancías, así como para los pasillos por donde los clientes tienen acceso a los productos.

### **ELEMENTOS QUE NOS INTERESAN EVALUAR DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.**

Con sentido de lucro.

1.- Estructura formal: Es importante evaluar la estructura de la organización, para conocer las actividades y responsabilidades que se realizan en cada departamento, y las relaciones existentes entre los mismos, para que en conjunto se alcancen los objetivos institucionales.

2.- Crecimiento. Consiste en el análisis del medio ambiente, para conocer las oportunidades que ayuden a la tienda a su expansión. En este punto es importante tener la información adecuada veraz y oportuna, que ayuden a la dirección a tomar decisiones, a diseñar programas de acción y medios de control



para futuros proyectos, en nuevos mercados que se le signifique utilidades.

3.- Programas de desarrollo: Es necesarios en toda tienda implantar programas de desarrollo, que tengan como objetivo primordial, lograr la eficiencia en el desempeño de las actividades , así como el desarrollo de ,las capacidades y habilidades del personal con el que labora y de esta manera logra la integración de las personas con sus funciones y responsabilidades, para la reducción en los costos y disminuir las perdidas de materiales.

4.- Políticas financieras: En este caso es importante que las tiendas establezcan un control sobre los recursos monetarios con los que cuenta, así como la determinación de las posibles fuentes de financiamiento para la realización de proyectos, futuras inversiones, compras, crédito, etc.,.

5.- Eficiencia de operación: En este punto se debe de llevar a cabo una visión de las operaciones que se realizan y compararlas con lo planeado, para determinar si se están efectuando con lo establecido y en caso de que se presenten desviaciones, implementar las acciones correctivas más adecuadas, para así reducir los costos que se derivan de estas desviaciones.

6.- Evaluación administrativa: Aquí es importante que se realicen auditorias administrativas continuas para evaluar las operaciones de las tiendas.

7.- Análisis del Consejo de directores: Se debe realizar un consenso entre los directores, para determinar el objetivo que desea alcanzar a partir de las ideas de cada uno de los directores, así como para determinar la función de cada uno de ellos para el logro del mismo.

## **V.6. DESARROLLO DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

A continuación se expone de manera breve algunas de las situaciones distintivas de las tres tiendas de Autoservicio más representativas en nuestro país.

### **AURRERA S.A. de C.V. (GRUPO CIFRA)**

La cadena Aurrera fue fundada en 1958 en el Distrito Federal por la Familia Arango. Hasta abril de 1998 contaba con 230 tiendas en toda la República. Integradas de la siguiente forma.

ALMACENES AURRERA	31
BODEGA AURRERA	35
SUMESA	33
SUBURBIA	39
RESTAURANTES VIPS	102
TOTAL	230

Grupo cifra hasta abril de 1998 según la revista alto nivel se encuentra formado por las tiendas Aurrera, Bodega Aurrera, Superama la tienda departamental Suburbia y Restaurantes Vips.

Así mismo se encuentra asociado con el Hipermercado Wall Mart en el cual agrupa a Wall Mart Supercenter y los Club´s por membresía Sam´s Club. Dicho grupo cuenta con 135 tiendas.

SAM S CLUB	28
WALL MART	18
BODEGAS	25
AURRERA	4
SUPERAMA	3
SUBURBIA	6
RESTAURANTES VIPS	51
TOTAL	135

Se estima que la operación cifra/Wall Mart representa casi un 30% de este mercado cifra cuenta con 50000 empleados y tuvo ventas en el 96 de US\$2.9 millones, de las cuales reporta una utilidad de US\$257 millones, en donde sus principales competidores son Comercial Mexicana y Gigante con 17% y 16% del mercado respectivamente.

- ☺ Su finalidad es comercializar productos y otorgar servicios que satisfagan las necesidades y deseos del consumidor final.
- ☺ Como todas, cobra el Impuesto al Valor Agregado el cual está incluido en el precio de la mercancía.
- ☺ Aceptan para su pago efectivo, cheques de tesorería tarjetas de crédito bancarias y del propio grupo.
- ☺ Cuenta con servicio de devoluciones de producto.
- ☺ Operan con modernas cajas de cobro, las cuales registran nombre del operador precio clave y nombre del producto, como fecha y hora de la venta, monto, forma de pago y cambio, además de que estas mismas están distribuidas en cajas para cobros en efectivo, a crédito y cajas rápidas.
- ☺ Otro mecanismo de venta es a través de vales de diferentes denominaciones canjeables por mercancías.
- ☺ Una de sus políticas es la de operar con el menor nivel de efectivo para evitar riesgos de robo.
- ☺ Presenta gran numero de bodegas donde ofrece precios más bajos; sin embargo, su disponibilidad de productos es más limitada en lo que

respecta al servicio de carnes y legumbres.

- ☺ Los productos se encuentran señalados solamente por su código de barras lo que obliga al cliente a buscar un centro de identificación de precios.
- ☺ A causa de la gran diversidad de artículos que maneja en mayoreo para poder ofrecer así mejores precios, en la proyección de su distribución, reduce él numero de estantes y paquetes dedicados a cada producto. Esto a su vez impone el empleo de menos mano de obra para la reposición de mercancías. Dicha disposición no obedece solo a influenciar el movimiento de cliente; sino que ocurre que el equipo de refrigeración debe colocarse invariablemente junto a las paredes para estar situado de forma conveniente con respecto a los compresores. Ciertamente, una de las ventajas que presenta esta situación es que canaliza el tráfico a través de todo el local hacia la parte de atrás.
- ☺ La altura de los grupos de estanterías independientes para la exhibición de productos proporciona una visión mas general del establecimiento siendo más sencillo encontrar los distintos departamentos.

### **OPERADORA COMERCIAL MEXICANAS, S.A. DE C.V.**

Comercial Mexicana nace en 1930 su fundador fue Antonio González Abascal ubicada en las calles de Venustiano Carranza vendiendo jarcias, jergas y telas siendo atendida solamente por diez empleados.

Con el paso del tiempo y gracias al esfuerzo y dedicación de quienes formaban parte de la empresa, esta fue creciendo y acreditándose mas y más

entre la gente de la época.

Entre los años de 1937 a 1939 consolidada ya como una de las tiendas de mayor prestigio en su ramo, se inicio la venta de mayoreo, y en 1940 con la II Guerra Mundial, la exportación de las telas a Canadá, Estados Unidos centro y Sudamérica.

Entre tanto, el edificio de Venustiano Carranza, fue ampliado y modernizado, el área de ventas se extendió a tres pisos de jarcias y telas se introdujeron a la venta artículos de confección juguetería, blancas y enseres menores.

Dado el asombroso crecimiento y la gran aceptación de un nuevo sistema de ventas (autoservicio) en 1962 se inaugura la tienda de Insurgentes primera sucursal de la cadena.

En 1964 dos años después nace la sucursal de Asturias y posteriormente Pilares y la Villa. Es en 1968 cuando se da un gran paso, si interés por servir a la comunidad no sólo en el área metropolitana. Sino también en el interior de la República, hace posible la apertura de las tiendas de Puebla y Querétaro.

En 1981 la empresa tiene un enorme crecimiento al adquirir la cadena de tiendas "Supermercados S.A." (Sumesa) con lo que se consolida como grupo.

Un año más tarde adquiere también el restaurante California.

En el año de 1985 se inauguran las sucursales de Ecatepec (Estado. de México), San Luis Potosí II (San Luis Potosí) y Acapulco (Guerrero) y otro California en Querétaro (Querétaro).

Para supermercados S.A. en 1985 también es un año productivo ya que se abre la sucursal de Xochimilco y se empieza la remodelación de tiendas.

Hasta abril de 1998 agrupaba 159 tiendas a nivel nacional incluyendo las tiendas; Sumesa, Bodegas, Megamercados, además de la cadena de restaurantes California.

La superficie de sus tiendas va desde 800 m<sup>2</sup> (Sumesa) 6,350 m<sup>2</sup> (Comercial Mexicana) hasta 11.000 m<sup>2</sup> (Megamercados) en la que pueden albergar una variedad de hasta 65000 artículos.

- ☺ Su finalidad es ofrecer a la clientela los mejores productos a los mejores precios y oportunamente.
- ☺ Acepta tarjetas de créditos, cheques personales y cupones canjeables por mercancía.
- ☺ Cuenta con servicio de devoluciones: canjeando una mercancía por otra.
- ☺ Se distingue precisamente por resaltar la imagen de ser netamente mexicana.
- ☺ Sus campañas publicitarias son constantes en todos los medios de difusión; además de encausar sus estrategias promocionales por períodos como: Julio Regalado, Miércoles de Tianguis y El Mes Patrio en la Comercial.
- ☺ Ofrece gran disponibilidad de cajeros automáticos para disposición en efectivo cerca de la tienda; además otra clase de locales como Centros de Vídeo, Estéticas, Fuentes de Sodas y obviamente sus Restaurantes California que le proporcionan el complemento que requiere el consumidor para llevar a cabo sus actividades en un mismo lugar.
- ☺ El conjunto de locales aparenta seguridad para las personas y para su aparcamiento debido a que con ello cuenta con mayor vigilancia.

- ☺ Maneja, a diferencia de las otras, mayor número de marcas nacionales e invierte en diversas clases de productos con su llamada Marca Propia, lo que permite reducir costo y obtener mayor margen de utilidad.
- ☺ Emplea los horarios nocturnos espaciados en días festivos, de quincena o fines de semana.
- ☺ Se distinguen en su Departamento de Carnicería y Salchichonería por ofrecer pruebas de degustación. Aunado a la ausencia de olor, vitrinas impecables y productos perfectamente empacado.

### **GIGANTE, S.A. DE C.V.**

En el año de 1923 llega del norte de España al puerto de Veracruz un joven de 15 años llamado Angel Losada Gómez dispuesto a emprender un nuevo reto.

Después de 17 años de trabajo duro, se funda la Comercial de Apan en el estado de Hidalgo. La cual estaba dedicada a vender semillas abarrotos y la distribución de cerveza. Actualmente esta tienda sigue funcionando bajo el nombre de "la moderna".

Catorce años después se toma la decisión de trasladarse a la ciudad de México en 1956. Seis años después en 1962 el sueño de Don Angel se hace realidad con el nacimiento de Gigante Mixcoac.

En aquel entonces la tienda contaba con 64 departamentos en los que se vendían desde artículos de primera necesidad hasta animales domésticos desde ropa y productos de farmacia hasta automóviles.

Las 250 empleados que elaboraban en la tienda y 65 en las oficinas construyeron la primera piedra de una estructura gigantesca. En su momento la



sucursal Mixcoac se colocó como la tienda de autoservicio más grande de Latinoamérica con 32.000 metros cuadrados de superficie total.

La ciudad de México y sus alrededores fue el lugar ideal para abrir las primeras 12 tiendas entre 1963 y 1977.

Entre 1978 y 1979 Gigante se expande hacia el interior de la República Mexicana siendo Guadalajara la primera ciudad en provincia que recibió el impacto comercial de Gigante con 8 tiendas.

En el año de 1992 adquirió la cadena Blanco, además de las cadenas regionales Moragrega, Hemuda en Guadalajara y Astra en el norte.

Como resultado de la adquisición de Blanco se forma la Bodega Gigante.

En Guadalajara se estableció las tiendas Super G el cual esta orientado a servir principalmente a sectores de población con alto poder adquisitivo.

Actualmente se encuentra asociada con:

Gigante-Fleming: creando las tiendas llamadas Super Mart enfocados a servir a clientes de clase media

Carrefour asociada con el grupo francés Carrefour desarrollando el formato de hipermercados con conceptos europeos

Radio Shack. Asociación con Tandy Corporation de los Estados Unidos

Office Depot: Gigante y Office Depot de los E.U. se asociaron para desarrollar en nuestro país un nuevo concepto de tiendas especializadas en la venta de artículos para equipar y trabajar en una oficina

Toks corresponde al ramo de la gastronomía

De tal modo que Gigante cuenta con 191 tiendas en toda la República con un área de ventas total de 905.878 metros cuadrados integrados de la siguiente forma.

TIENDAS GIGANTE	117
BODEGAS	32
TIENDAS CARREFOUR	13
TIENDAS SUPER G	26
TIENDAS SUPER MART	3
TOKS	30
RESTAURANTES ESPECIALIZADOS	5
TIENDAS RADIO SHACK	47
TIENDAS OFFICE DEPOT	6
TOTAL	191

- ☺ Su finalidad es comercializar productos y otorgar servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores en determinadas zonas.
- ☺ Cobran el Impuesto al Valor Agregado el cual se encuentra incluido en el precio de los productos.
- ☺ Acepta para el pago de mercancías efectivo, tarjetas de crédito de instituciones bancarias y de la tienda
- ☺ En acuerdo con Banamex ofrece el servicio de Banco en el Super que facilita a los clientes realizar sus transacciones y uso de efectivo para sus compras en el mismo lugar y con mayor disponibilidad de horario.
- ☺ Prestan a sus clientes el servicio de cobro de recibos por concepto de uso

de teléfono.

- ☺ Cuenta con las farmacias mejor surtidas y de descuento sobre medicamentos de patente
- ☺ Indudablemente, maneja las políticas de devoluciones de artículos más flexibles; es decir, evita formularios y gran cantidad de requisitos de aprobaciones que molesten al cliente.

Todas las tiendas de autoservicio están asociadas a ANTAD, además de muchas otras que lo han hecho por las múltiples beneficios que esta organización ofrece a todos sus afiliados. La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamental a.C. (ANTAD), es una asociación no lucrativa que agrupa a comerciantes detallistas de la República Mexicana, cuyo objetivo fundamental es mantener y mejorar, los sistemas de distribución de sus miembros de acuerdo a las necesidades y deseos de los consumidores. Convenience Store Association (NCSA), es socio fundador de la Asociación Latinoamericana (ALAS).

Por lo anterior se puede observar la gran relevancia que tiene esta asociación, ya que su verdadera esencia la involucra en todo proceso que mejore los sistemas de distribución de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Así también se preocupa por impulsar a la industria difundiendo conocimientos, tecnología y procesos que efficienten las relaciones de comerciantes, proveedores y clientes<sup>27</sup>.

<sup>27</sup>Revista Alto Nivel. Tiendas de Autoservicio y departamental Abril de 1998

CAPITULO VI  
CASO PRACTICO  
DE AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA

## **VI.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Después de realizar una visita a varias tiendas de autoservicio encontré ciertas irregularidades, determinando que es importante un enfoque al área de mercadotecnia de las tiendas de autoservicio, después de observar sus deficiencias y su éxito esporádico.

El principal problema esta en la falta de responsabilidad que muestran los empleados en cuanto a la realización de las subfunciones del área de mercadotecnia, además encontrando una falta de capacitación y adiestramiento.

Lo que se vislumbra cuál será el futuro de una tienda de autoservicio que carece de una Auditoria Administrativa.

## **VI.2. OBJETIVOS GENERALES**

- 1.- Determinar si la estrategia de mercadotecnia ayuda a que se realicen las ventas de una tienda de autoservicio.
- 2.- Definir si la estrategia de mercadotecnia aplicada actualmente satisface los requerimientos del consumidor.
- 3.- Saber si la atención que prestan los empleados a los clientes incluye para sus ventas.

## **VI.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1.- Identificar las preferencias de compra de los consumidores en las tiendas de autoservicio a través de la mercadotecnia.
- 2.- Conocer de que manera influye en la atención y servicio al cliente la relación jefe-empleado.
- 3.- Determinar si los precios son causa prioritaria para la asistencia del cliente.
- 4.- Conocer si la calidad de productos y servicios satisfacen las necesidades del consumidor.
- 5.- Conocer si la estrategia de promociones satisface el gusto del cliente.

#### **VI.4. HIPOTESIS**

1.- Si se aplica la Auditoria Administrativa a una tienda de autoservicio se logra descubrir deficiencias en los productos y servicios que prestan al público o al consumidor.

2.- La tienda de autoservicio logra sus objetivos de la estrategia de mercadotecnia a través de la Auditoria Administrativa.

3.- La Auditoria Administrativa logra el éxito de la mercadotecnia en una tienda de autoservicio.

4.- La Auditoria Administrativa logra la eficiencia de la Administración de una tienda de autoservicio.

#### **VI.5. DETERMINACION DEL UNIVERSO**

El universo lo constituyeron todas las tiendas de autoservicio del área metropolitana de las cuales únicamente se evaluaron tres, que van a formar parte de la muestra.

## **VI.6. PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

La metodología no se baso en un método específico de los diferentes autores mencionados en el capítulo II de la presente investigación.

De las diferentes metodologías se tomo estas etapas que a mi consideración son las mas importantes:

- 1.- Etapa de Examen
- 2.- Etapa de Evaluación
- 3.- Etapa de Presentación

### **VI.6.1 INVESTIGACION PRELIMINAR**

Para que la Auditoría Administrativa sea llevada acabo con eficiencia se debe planear, es decir, definir las actividades a desarrollar durante la Auditoría.

Con el objeto de recabar información pertinente para la Auditoría Administrativa fue necesario llevar acabo una investigación preliminar para conocer las características generales de la empresa y realizar un análisis previo.

Para la obtención de la información se empleo la técnica del cuestionario de entrevista abierta y la observación.

La entrevista se realizó con los gerentes de las tiendas de autoservicio.

Referente a los aspectos más relevantes de la investigación se considera mencionar lo siguiente:



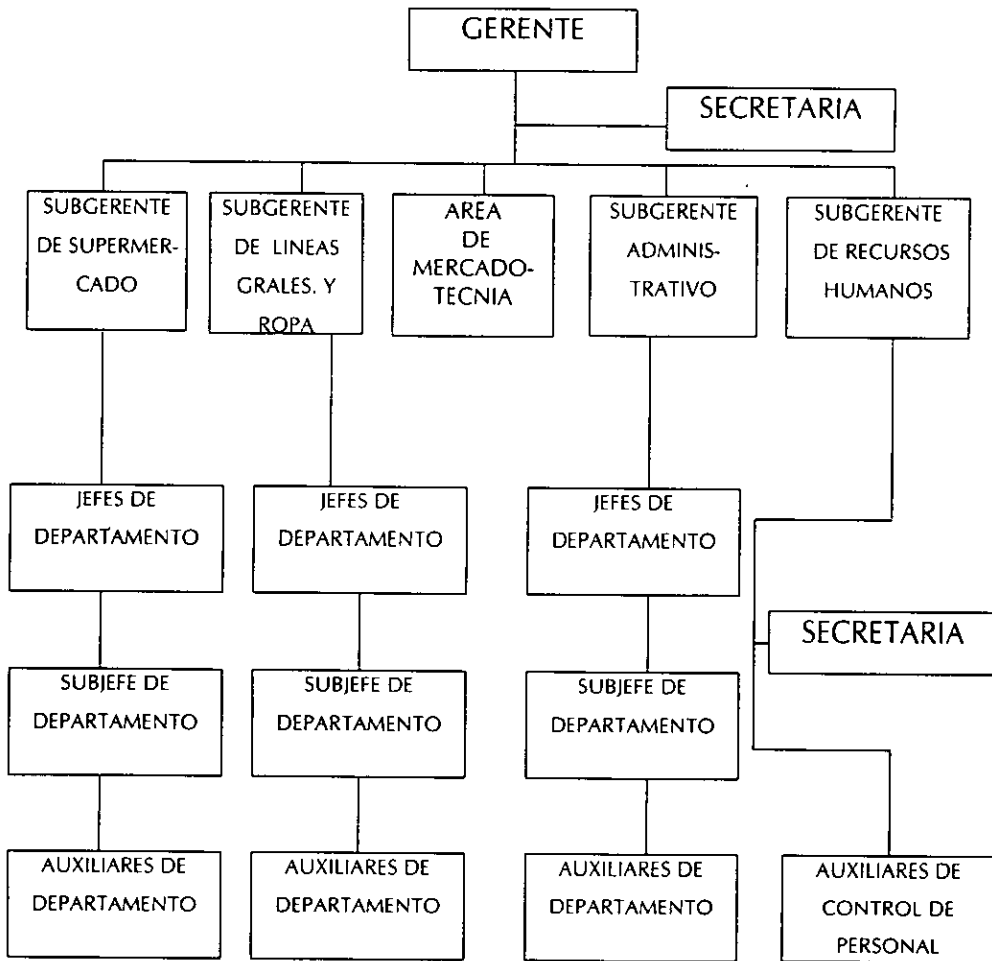
## **CARACTERISTICAS GENERALES**

Giro de la empresa: Tienda de Autoservicio

Horario de funcionamiento: De lunes a sábado de las 8:00 A.M a 21:00 P.M y en algunas ocasiones las 24 hrs.

Estructura Organizacional:

La organización administrativa de las tiendas de autoservicio es de tipo funcional, dado que las responsabilidades están distribuidas de tal forma que cada persona es encargada de una sección especializada de operaciones como se puede observar en el organigrama siguiente



La función principal de las tiendas de autoservicio es comercializar productos otorgar servicios y tener los mejores precios, que satisfagan las necesidades y deseos del consumidor final.

Hoy en día el consumidor demanda características adicionales que van desde el proyecto de distribución de mercancías en el interior del local, planes de venta, productos de calidad, surtido de productos para la elección, promoción y publicidad hasta la capacitación y el adiestramiento de sus empleados.

En base a los hechos observados en cuanto a la actitud de compra del cliente observe que estas características que demanda el consumidor aun no son llevadas con eficiencia, provocando que el cliente se encuentre insatisfecho al no cubrir sus necesidades de compra por completo.

Por tal motivo considero que es necesario aplicar una Auditoría Administrativa a las funciones de mercadotecnia

### VI.6.2. DEFINICION DEL ESTUDIO

La Auditoría Administrativa se llevó acabo en tres tiendas de autoservicio, para este estudio la Auditoría, se enfocara, al área de mercadotecnia en donde se va evaluar el grado de eficiencia de sus funciones.

Tomando encuesta la opinión de los clientes y empleados de las tiendas.

### VI.6.3. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

Una vez obtenida la información por medio de la aplicación de los cuestionarios de entrevista abierta con los gerentes, se procedió al análisis de la información para determinar los problemas más comunes que enfrentan las tiendas de autoservicio objeto de estudio, de los cuales se encontraron los siguientes:

- 1.- Falta de responsabilidad en cuanto a la calidad de las funciones que realiza.
- 2.- Falta de personal capacitado y adiestrado para atender a las interrogantes de los consumidores cuando se requiere.
- 3.- Se observó constantes cambios de distribución de mercancía provocando que el consumidor se moleste.
- 4.- Existe gran inestabilidad en el control de precios.
- 5.- Falta de variedad de ropa en general.

#### **VI.6.4. DEFINICION DEL OBJETIVO**

Con la aplicación de la Auditoría Administrativa se logra descubrir deficiencias e irregularidades que afecta a las tiendas de autoservicio, con fin de dar recomendaciones que ayuden a la solución de problemas que enfrentan.

#### **VI.6.5 ALCANCE ESPECIFICO**

Se refiere a la definición de la magnitud que comprende el estudio, en este caso, solo comprenderá el área de mercadotecnia de las tiendas de autoservicio.

#### **VI.6.6. PROGRAMACION DEL TIEMPO ESTIMADO**

Consiste en la determinación del tiempo estimado para realizar cada una de las etapas que integra el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

Por lo que se tuvo que elaborar una gráfica de Gantt en el cual se describen las actividades para cada una de las etapas de la Auditoría, así como el tiempo estimado en llevar acabo cada una de las actividades (véase gráfica anexa).

**PROGRAMA DE AUDITORIA OPERATIVA**

Revisión practicada a: PLANEACIÓN DE LA A. A. AL AREA DE MERCADO TECNIA

FECHA 91-  
JUNIO-89

No. HOJA 1

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	INVESTIGACIÓN PRELIMINAR	■	■																												
1.1	Definición del estudio			■	■																										
1.2	Diagnostico administrativo					■	■																								
1.3	Definición del objetivo									■	■																				
1.4	Alcance del estudio											■	■																		
1.5	Programación del tiempo estimado														■	■															
2	EXAMEN																														
2.1	Entrevista con los RESPONSABLES																														
2.2	Obtención de información																														
2.3	Revisión, complementación y depuración de la información																														
3	EVALUACION																														
3.1	Análisis y evaluación de la información																														
3.2	Discusión de las observaciones																														
3.3	Discusión de las recomendaciones																														
4	PRESENTACION																														
4.1	Elaboración del informe final																														
4.2	Presentación al Director General y Subdirector de Auditoria																														
4.3	Presentación a RESPONSABLES DE LA UNIDAD AUDITADA																														

OBSERVACIONES

ELABORO

AUTORIZO

171

## **VI.7. ETAPA DE EXAMEN**

Una vez obtenida toda la información del proceso de la Auditoría Administrativa se siguen los procedimientos en el área a auditar, se procedió a realizar las entrevistas con el Gerente General el cual menciona que en la estructura organizacional de la tienda no existe el área o gerencia de mercadotecnia debido a que está se encuentra en la estructura general de una cadena de tiendas y es así como se realizan las funciones de mercadotecnia dentro de una tienda. Por tal motivo los cuestionarios fueron aplicados a los clientes y empleados de la tiendas para obtener información de las subfunciones del área de mercadotecnia.

### **VI.7.1. DETERMINACION DE LA MUESTRA PARA APLICAR LOS CUESTIONARIOS**

Se utilizó un muestreo aleatorio simple para aplicar los cuestionarios tanto a los clientes como empleados, debido a que no se conoció el número exacto de los mismos<sup>28</sup>.

Por tal motivo se utilizó la fórmula para poblaciones infinitas.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{\alpha^2 pq}{e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

$\alpha$  = nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación

<sup>28</sup>Altamirano López Alfredo, Osuna Coronado Manuel: Introducción a la investigación de mercados; Edit. Diana 1976. pag 120



Sustituyendo

$$n = ?$$

$$\alpha = 95\% = 1.96$$

$$p = 90\%$$

$$q = 10\%$$

$$e = 5\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.9)(0.1)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.9)(0.1)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.09)}{(0.0025)}$$

$$n = \frac{(0.3456)}{(0.0025)} = 138.24$$

Redondeando debido a la naturaleza del estudio tenemos 138

Tomando en cuenta que el total de cuestionarios a aplicar fue de 138 y considerando que nuestro universo fue de tres tiendas de autoservicio se aplicaron 46 cuestionarios a cada uno, tanto, para clientes como empleados

## **VI.7.2. APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS**

Tomando como base los datos obtenidos con los cálculos anteriores se procede a la aplicación de los cuestionarios.

A continuación se muestra los modelos de los cuestionarios aplicados:

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES**

Este cuestionario tiene como objeto conocer acerca de las funciones de mercadotecnia de esta tienda de autoservicio.

Por favor marque con una X. Su elección personal y complete las preguntas.

Gracias por su cooperación.

1.- Sexo:

a) Masculino

b) Femenino

2.- Nivel Socioeconómico

a) Alto

b) Medio

c) Bajo

3.-Edad:

a) De 0 a 18 años

b) De 19 a 28 años

c) De 29 a 38 años

d) De 39 a 48 años

e) De 49 en

adelante

4.- ¿Cuál es su ocupación?

a) Profesionista

b) Comerciante

c) Técnico

d) Empleado

e) Ama de casa

5.- ¿Con qué frecuencia acude a este tipo de tienda?

- a) Cada tercer día    b) Una vez a la semana  
c) Una vez al mes  
d) Una vez a la quincena    e) De vez en cuando

6.- ¿Por qué compra en este lugar?

- a) Surtido    b) Precio    c) Servicio    d) Publicidad  
e) Garantía    f) Atención personal    g) otros

7.- ¿Generalmente encuentra lo que desea?

- a) Siempre    b) Casi siempre    c) De vez en cuando    d) Nunca

8.- ¿Considera que tienen un extenso surtido?

- a) Sí    b) No    c) Regular

9.- En caso de ser negativa la pregunta anterior ¿qué artículos o departamentos le gustaría encontrar?

10.- Cuando visita esta tienda viene con la idea de adquirir un artículo específicamente o simplemente porque hay oferta.

- a) Algún artículo específico    b) Por oferta    c) Ambos    d) Algún artículo de su agrado

11.- ¿Cuándo adquiere un artículo o prenda en que se basa para comprarlo?

- a) Precio b) Marca c) Oferta d) Calidad e) Moda

12.- ¿Cómo considera los precios?

- a) Muy elevados b) Accesibles c) Normales

13.- La atención de los empleados le parece

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

14.-¿ Ha visto o escuchado algún tipo de publicidad de esta tienda?

- a) Sí b) No

15.-¿Porqué medios ha recibido la publicidad?

- a) Radio b) Televisión c) Prensa d) Revistas e) Otros

16.-¿Cuándo no compra en una tienda de autoservicio a donde prefiere ir?

---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**  
**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS**

Este cuestionario tiene como objeto conocer acerca de las funciones de mercadotecnia de esta tienda de autoservicio.

Por favor marque con una X. Su elección personal y complete las preguntas.

Gracias por su cooperación.

1.- Sexo:

a) Masculino

b) Femenino

2.- Edad:

a) De 0 a 18 años

b) De 19 a 28 años

c) De 29 a 38 años

d) De 39 a 48 años

e) De 49 en adelante

3.- ¿Le gusta su trabajo?

a) Si

b) No

4.- ¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- Un cliente es:

- a) Un reto                      b) La persona que te da trabajo      c) La persona más importante del negocio
- d) Una molestia

6.- ¿La atención que le da a los clientes es?

- a) Como lo indica la empresa      b) Indiferente      c) Con amabilidad      d) Como quisieras que te trataran

7.- ¿Cómo es la relación con su superior?

- a) De amigos      b) Aspera      c) Solamente de trabajo      d) De comprensión por parte de mi jefe

8.- ¿Que porcentaje de productos satisfacen las necesidades del cliente?

- a) Un 20%      b) Un 40%      c) Un 60%      d) Un 80%
- e) Un 100%

9.- ¿Qué calificación le daría a la calidad de los productos o servicios que maneja?

- a) Excelente      b) Buena      c) Regular
- d) Mala

10.- ¿Cada cuando se hacen cambios de precios?

- a) Diario      b) Una vez a la semana      c) Una vez a la quincena
- d) Cada mes      e) En devaluación e inflación

11.- ¿ A que atribuye que un cliente regrese a la tienda?

- a) trato            b) oferta            c) A los precios   d) Al surtido
- e) A la cercanía   f) A la calidad
- de            los
- productos    y
- servicios



## **OBJETIVO DE CADA PREGUNTA DE LOS CUESTIONARIOS**

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES

**LAS PREGUNTAS UNO, DOS, TRES Y CUATRO:** Se realizaron con la finalidad de conocer el perfil del consumidor y para considerar que son personas que poseen un criterio amplio, lo cual nos ayudara a llegar a una buena conclusión.

**LA PREGUNTA CINCO:** Nos permite estimar el mercado con que cuentan las tiendas de autoservicio.

**LA PREGUNTA SEIS:** No permite conocer las razones de decisión para asistir a las tiendas.

**LA PREGUNTA SIETE:** Saber si satisface las necesidades del cliente.

**LA PREGUNTA OCHO:** Buscar la variedad de artículos que ofrece.

**LA PREGUNTA NUEVE:** Determinar que artículos o departamentos de acuerdo a la demanda de los consumidores le hace falta a la tienda.

**LA PREGUNTA DIEZ:** Conocer si las ofertas que se ofrecen, motivan al cliente a comprar o saber si la tienda cuenta con artículos específicos que son de su agrado.

**LA PREGUNTA ONCE:** Detectar que es lo que motiva a los compradores para realizar su compra.

**LA PREGUNTA DOCE:** Saber si los precios son atractivos para el cliente.

**LA PREGUNTA TRECE:** Evaluar la atención servicios que ofrecen los empleados de las tiendas.

**LA PREGUNTA CATORCE:** Saber si se emplea publicidad adecuada y que es lo que la gente capta para ampliar las ventas y mantener una buena imagen.

**LA PREGUNTA QUINCE:** Conocer cual de los medios de difusión utilizados por esta es el que mejor da resultado.

**LA PREGUNTA DIESCISEIS:** Conocer cuales son sus principales competidores.

## **OBJETIVO DE CADA PREGUNTA DE LOS CUESTIONARIOS**

### **CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS**

**LA PREGUNTA UNO Y DOS:** Va a permitir analizar las características de los empleados encuestados.

**LA PREGUNTA TRES:** Conocer la cantidad de personas que están satisfechas con su trabajo.

**LA PREGUNTA CUATRO:** Conocer los aspectos positivos y negativos que influyen en el desempeño de un empleado en contacto con personas.

**LA PREGUNTA CINCO:** Determinar que tan importante es un cliente para los empleados.

**LA PREGUNTA SEIS:** Analizar si la atención que los empleados dan a sus clientes es sincera, indiferente o condicionada por las reglas o políticas de la empresa.

**LA PREGUNTA SIETE:** Determinar si la relación de superior-empleado afecta a la relación empleado-cliente.

**LA PREGUNTA OCHO:** Conocer desde el punto de vista interno si existe un extenso surtido de productos que satisfagan las necesidades del cliente.

**LA PREGUNTA NUEVE:** Determinar si los productos o servicios que se ofrecen son de gran calidad y así poder comparar con la opinión de clientes.

**LA PREGUNTA DIEZ:** Para saber si los artículos tienen mayor o menor demanda al aumentar o disminuir su precio.

**LA PREGUNTA ONCE:** Conocer que factor estimula al cliente a regresar a la tienda.

## VI.8. ETAPA DE EVALUACION

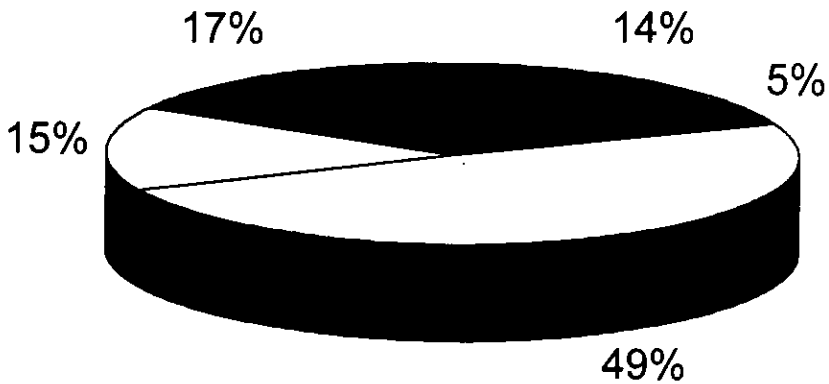
Una vez terminada la investigación el siguiente paso es la evaluación de la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados a los clientes y empleados de las tiendas de autoservicio. Con la evaluación se pretende comprobar las posibles deficiencias e irregularidades que reducen la eficiencia del desempeño de las funciones de mercadotecnia.

La evaluación fue realizada a través del análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron por medio de los cuestionarios aplicados a los empleados y clientes de las tiendas, posteriormente se graficaron cada una de las respuestas proporcionadas, para tener una visión o un porcentaje más real sobre la problemática de las tiendas y así poder dar solución acorde a dicho o dichos problemas.

Considero que a través de la evaluación se tendrá un panorama más general sobre la situación que están viviendo las tiendas de autoservicio y así se podrá tomar decisiones correctas, ya que por el contrario se presentaría una evaluación complicada y no se le daría la importancia debida.

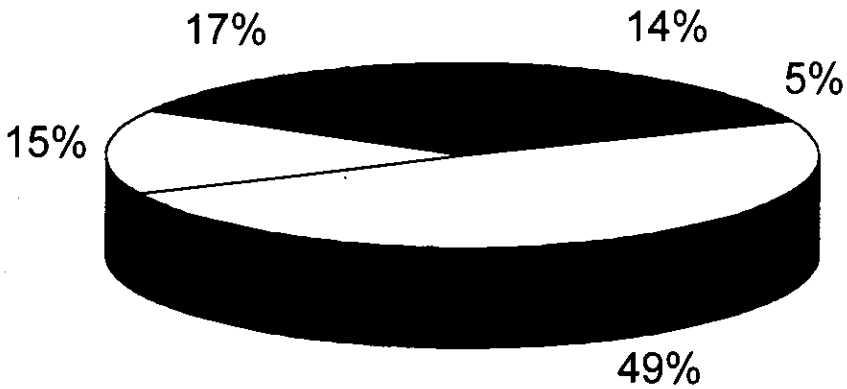
## VI.8.1 ANALISIS Y EVALUACION DE CUESTIONARIO DE EMPLEADOS

### 1.- SEXO



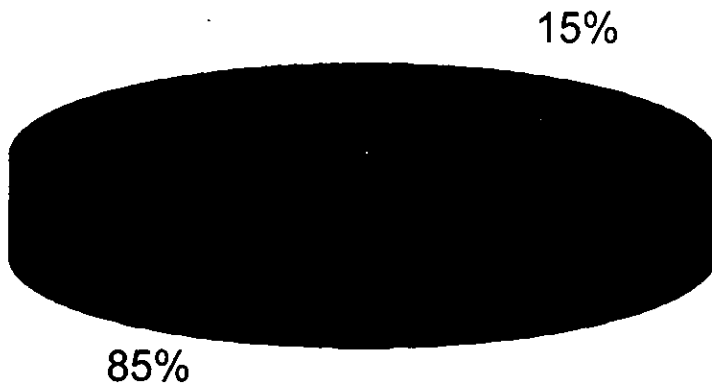
El personal que labora en las tiendas de autoservicio son mujeres en un 55%, mientras que el 45% restante son hombres.

## 2.- EDAD



En promedio la edad de los empleados oscila entre los 19 y 28 años en un 49%; seguidos del rango de 29 a 38 años en un 17%; en tercer lugar con un 15% personal que cuenta con edades de 39 años en adelante y en un 14% con edades de 39 a 48 años y por último con 18 años en un 5%.

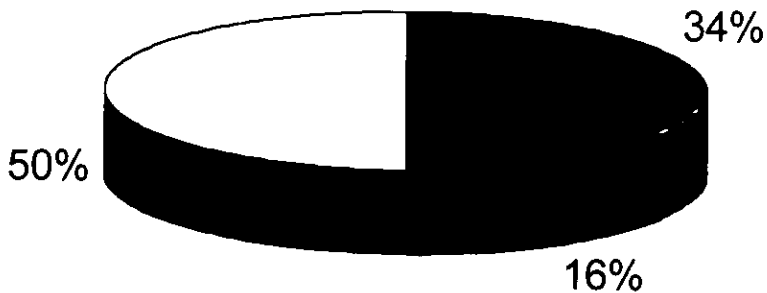
### 3.- ¿LE GUSTA SU TRABAJO?



El 85% de los entrevistados afirmaron que sí les gusta su trabajo, mientras que el 15% restante no les gusta.

Dentro del 15% que contestaron no gustarles las actividades que desempeñan son por los siguientes motivos: Porque se sienten presionados por la gerencia y por los jefes de departamento provocando que a veces se les haga pesado y tedioso, además de que no existe progreso ya que las oportunidades para desarrollarse son muy limitadas y solamente se puede llegar a ser jefe de departamento y al aspirar más allá de este puesto es muy difícil y todavía más para las mujeres.

#### 4.- ¿UN CLIENTE ES?

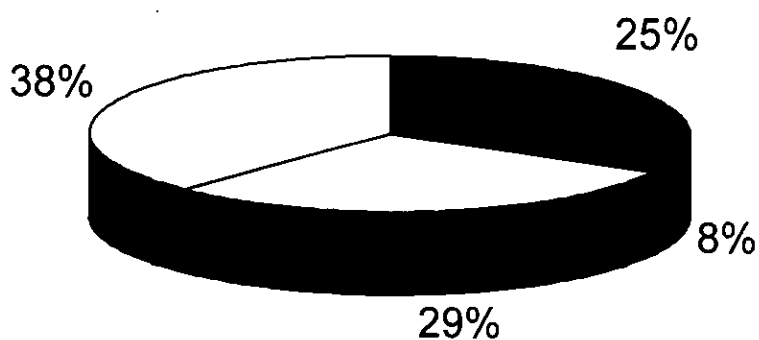


Los empleados consideran al cliente como la persona más importante del negocio en un 50%; mientras que el 34% afirma que es la persona que les da trabajo y el 16% lo define como un reto.

Los empleados asignan este orden debido a que para ellos el cliente es la parte más importante del negocio, ya que consideran que sin él, no habría ninguna razón por la cual seguir trabajando.

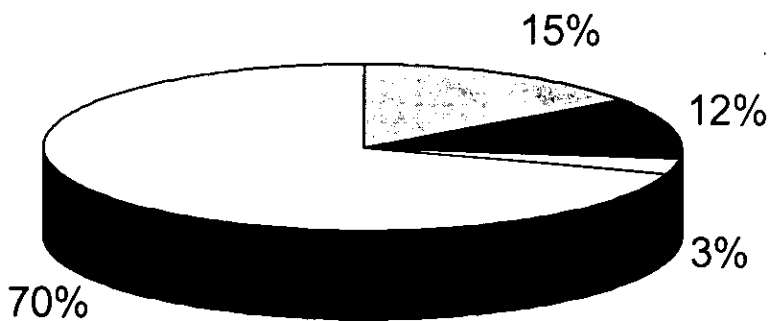


## 5.- ¿LA ATENCION QUE LE DA A LOS CLIENTES ES?



Los empleados tratan a los clientes con amabilidad en un 38%; seguido por un 29% como quisieran que los trataran; el 25% como indica la empresa y el 8% con indiferencia.

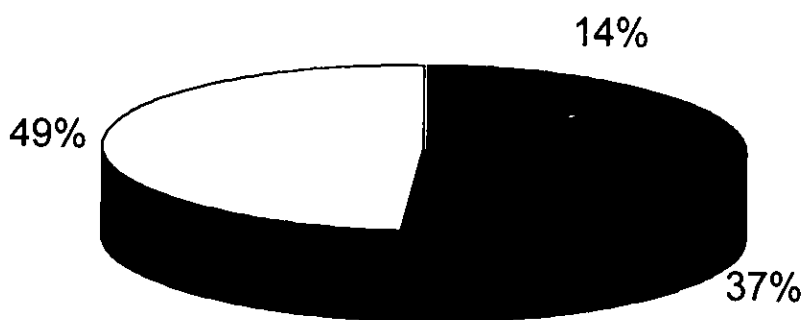
## 6.- ¿COMO ES LA RELACION CON SU SUPERIOR?



La relación empleado-superior es solamente de trabajo en un 70%; el 15% es áspera; el 12% es de comprensión por parte del jefe y el 3% de amigos.

Como se puede observar la relación empleado-superior es solamente de trabajo, lo cual trae como consecuencia que el empleado no encuentre armonía y sienta una atmósfera de tensión propiciando que las funciones que realizan sean deficientes.

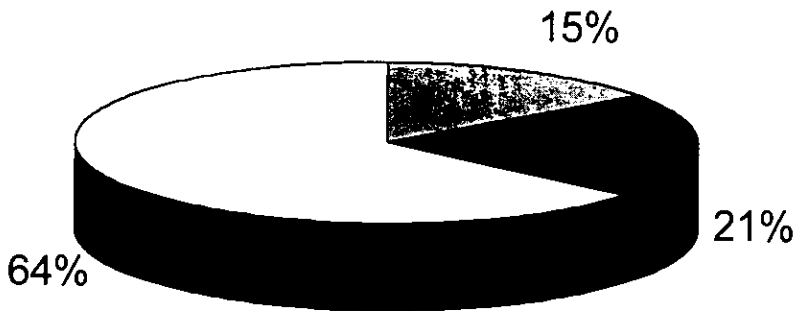
## 7.- ¿QUE PORCENTAJE DE PRODUCTOS SATISFACE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE?



En cuanto a la variedad de productos que ofrecen las tiendas de autoservicio se encontró que el 49% considera que existe un 80% en variedad; el 37% afirma que existe un 100% y el 14% considera que existe en un 60%.

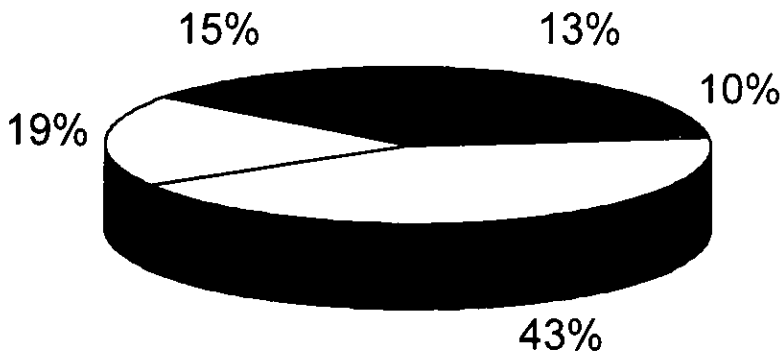
Como se puede notar la variedad de productos que ofrecen las tiendas aun no satisface por completo la necesidad de comprar de sus clientes.

8.- ¿QUE CALIFICACION LE DARIA A LA CALIDAD DE  
LOS PRODUCTOS O SERVICIOS  
QUE MANEJA?



La calidad de los productos o servicios que ofrecen las tiendas es buena en un 64%; mientras que el 21% considera que es excelente y el 15% restante contestó que regular.

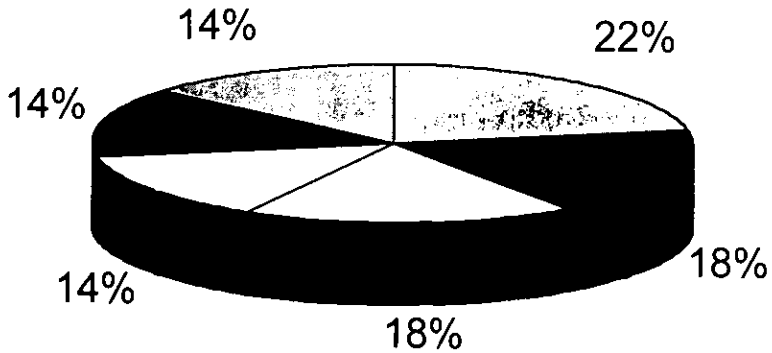
## 9.- ¿CADA CUANDO SE HACEN CAMBIOS DE PRECIOS?



Los cambios de precios se realizan una vez a la semana en un 43%; el 19% se realizan diario; el 15% una vez a la quincena; el 13% una vez al mes y por último el 10% cuando existe devaluación e inflación.

Como se puede ver, existe una gran inestabilidad en el control de precios propiciando que el poder adquisitivo de los clientes se vea afectado.

## 10.- ¿A QUE ATRIBUYE QUE EL CLIENTE REGRESE?



La cercanía es un factor primordial para que el cliente compre en una tienda de autoservicio en un 22%; seguidos por las ofertas y precios ambos en un 18% y por último el surtido, el trato y la calidad de los productos y servicios en un 14% cada uno.

## ANALISIS Y EVALUACION DE CUESTIONARIO DE CLIENTES

### 1.- SEXO



La mayoría de los consumidores de las tiendas de autoservicio son mujeres ocupando un porcentaje del 60%; mientras que el 40% son hombres.

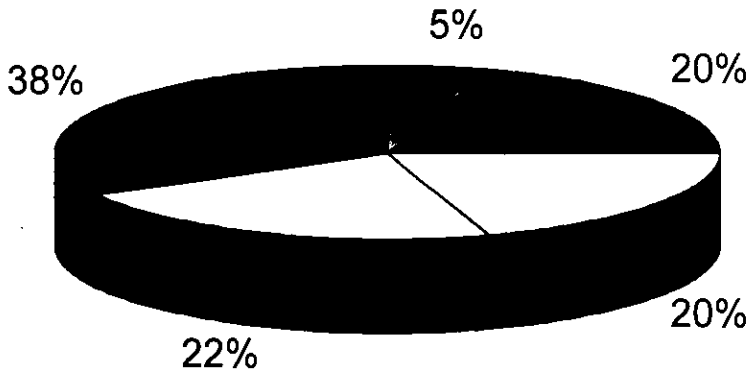
## 2.- NIVEL SOCIOECONOMICO



El 69% de los clientes de las tiendas de autoservicio pertenecen a la clase media; el 22% pertenece a la clase alta, mientras que el 9% pertenece a la clase baja.

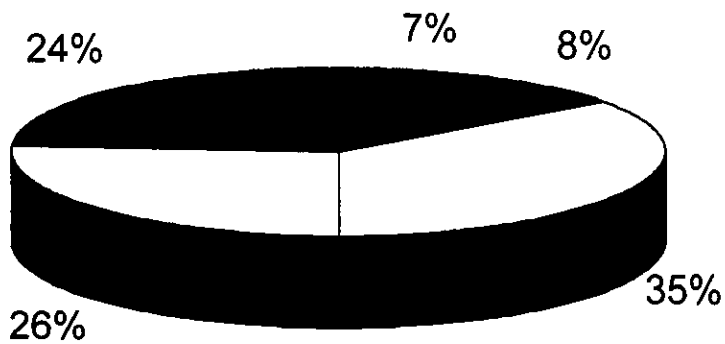


### 3.- EDAD



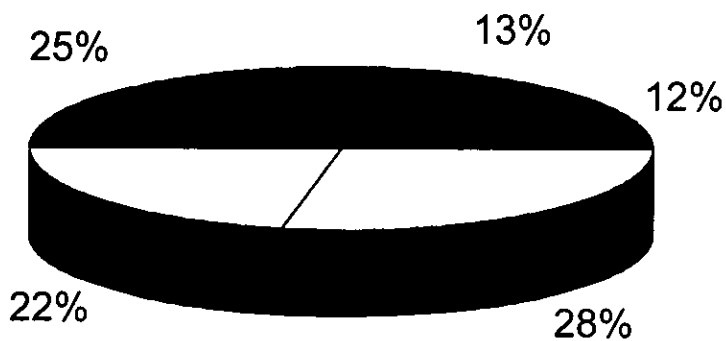
Los clientes cuentan con edades que oscilan entre los 19 y 28 años en un 38%; seguidos por edades de 49 años en adelante en un 22% y con edades de 29 a 38 años y de 39 a 48 años en un 20% cada uno y por último el 5% con edades de 18 años.

#### 4.- OCUPACION



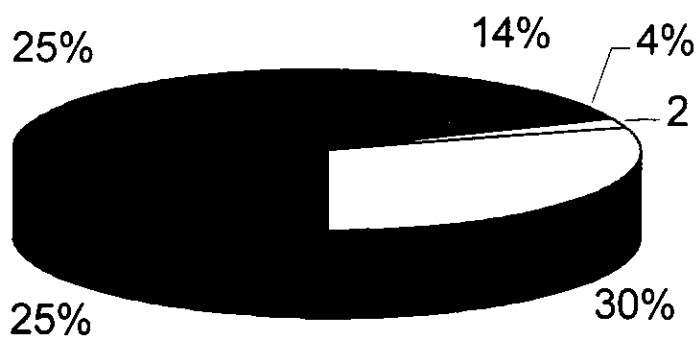
La gran mayoría de los clientes son empleados con un porcentaje de un 35%; El 26% esta representado por profesionistas; El 24% por amas de casa; el 8% por personas técnicas y el 7% por comerciantes.

## 5.- ¿CON QUE FRECUENCIA ACUDE A ESTE TIPO DE TIENDA?



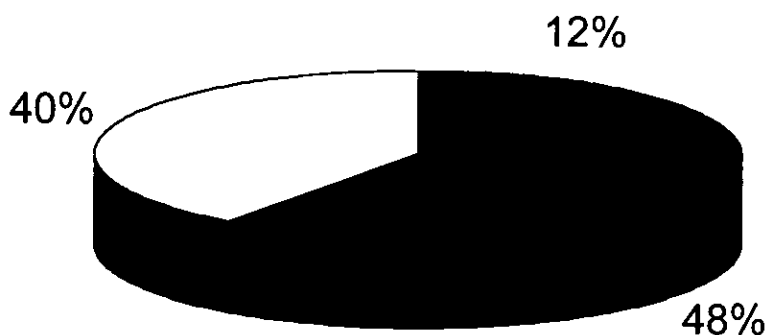
La frecuencia con la que acude el cliente a las tiendas de autoservicio es una vez a la semana en un 28%; una vez a la quincena en un 25%; el 22% cada tercer día; el 13% una vez al mes y el 12% de vez en cuando.

## 6.- ¿PORQUE COMPRA EN ESTE LUGAR?



Lo que motiva al cliente a comprar en una tienda de autoservicio es el surtido en un 30%; precio en un 25%; cercanía en otro 25%; servicio en un 14%; atención personal en un 4% y por publicidad en un 2%.

## 7.- ¿GENERALMENTE ENCUENTRA LO QUE DESEA?



El 48% mencionó que siempre encontraba lo que buscaba; el 40% respondió que casi siempre; el 12% restante respondió de vez en cuando. Como se pudo ver los productos que ofrecen las tiendas de autoservicio aun no satisface por completo las necesidades del cliente.

## 8.- ¿CONSIDERA QUE TIENEN UN EXTENSO SURTIDO?



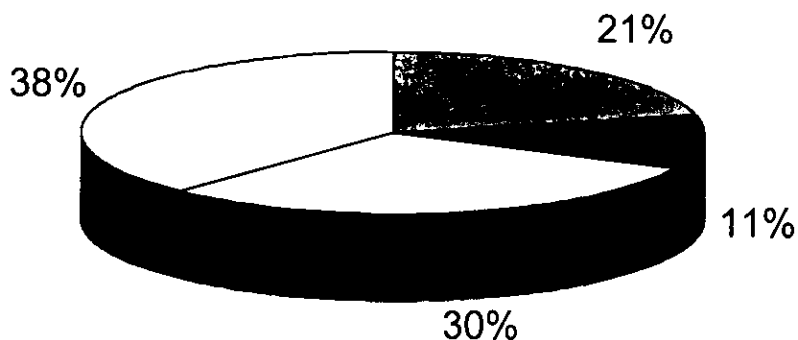
En la variedad de productos el cliente considera que existe en un 67% en surtido; mientras que el 28% afirma que el surtido es regular y el 5% restante considera que no existe surtido.

## 9.-¿QUE ARTICULOS O DEPARTAMENTOS LE GUSTARIA ENCONTRAR?



Los clientes de las tiendas de autoservicio demandan en un 36% variedad y calidad en ropa para toda la familia; el 33% demanda calidad y variedad en zapatos y el 31% mayor existencia de artículos para dama y caballero.

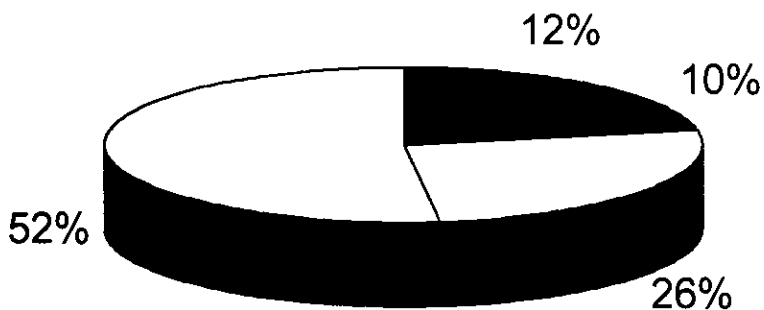
10.- ¿CUANDO VISITA ESTA TIENDA VIENE CON LA IDEA DE ADQUIRIR UN ARTICULO ESPECIFICAMENTE O SIMPLEMENTE POR QUE HAY OFERTA ADQUIERE EL ARTICULO?



La oferta de un artículo específico es lo que realmente hace que el cliente compre en una tienda de autoservicio en 38%; mientras que el 30% compra sin importarle si existe oferta o no; 21% acude solamente para adquirir algún artículo de su agrado y el 11% solamente compra cuando hay ofertas.

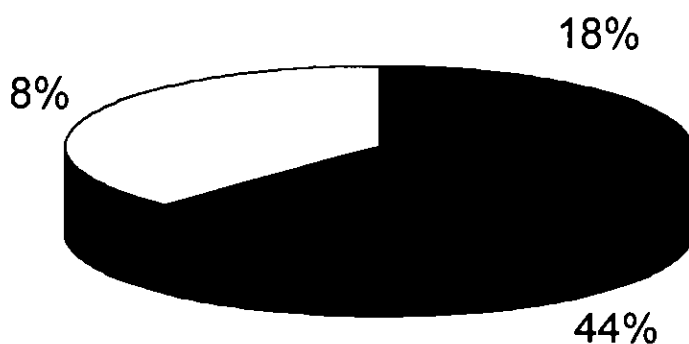


# 11.- ¿CUANDO ADQUIERE UN ARTICULO O PRENDA EN QUE SE BASA PARA COMPRARLO?



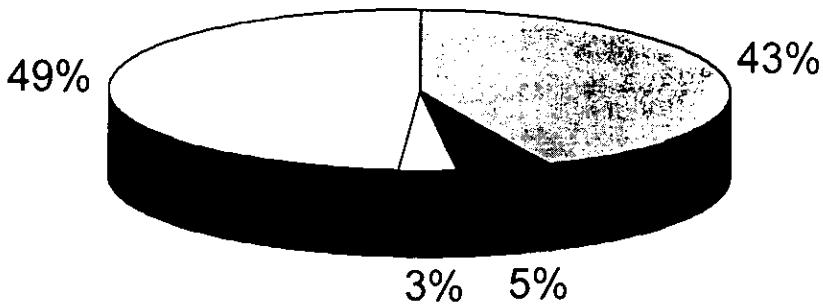
El 52% se basa para comprar una prenda o artículo en el precio; mientras que el 26% en calidad; el 12% en la marca y por último el 10% en oferta.

## 12.- ¿COMO CONSIDERA LOS PRECIOS?



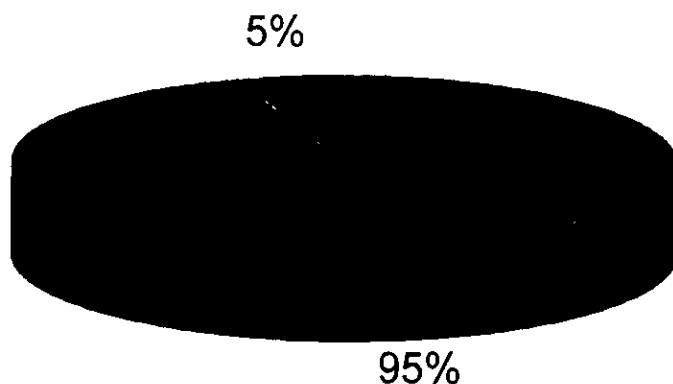
El 44% de los clientes respondieron que son accesibles, es decir, que están al alcance de sus posibilidades, el 38% respondió que son normales, ni caros ni baratos y el 18% restante considera que en ocasiones son muy elevados, ya que no existe una estandarización de precios entre las cadenas de autoservicio.

### 13.- ¿LA ATENCION DE LOS EMPLEADOS LE PARECE?



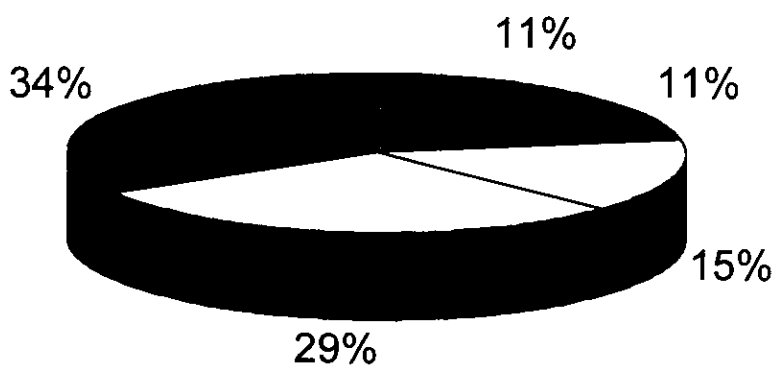
Los clientes consideran que la atención que reciben por parte de los empleados es buena en un 49%; mientras que el 43% considera que es regular; el 5% considera que es excelente y el 3% restante afirma que es mala.

14.- ¿HA VISTO O ESCUCHADO ALGUN TIPO  
DE PUBLICIDAD?



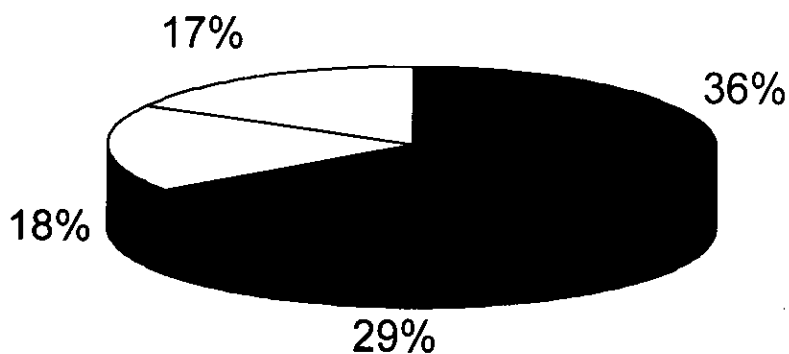
Aun cuando se utilizan los mejores medios de publicidad se puede ver que solamente el 95% ha escuchado o visto algún tipo de publicidad; mientras que el 5% restante no recuerda haberlo hecho.

## 15.- ¿PORQUE MEDIOS HA RECIBIDO LA PUBLICIDAD?



El 34% de los clientes han recibido la publicidad por medio de la radio; el 29% por la televisión; el 15% por prensa; el 11% por revistas y el 11% restante por propaganda.

## 16.- ¿CUANDO NO COMPRA EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO ADONDE PREFERE IR?



Los principales competidores de las tiendas de autoservicio son las tiendas departamentales en un 36%; seguidos por los centros comerciales en un 29%; en un 18% las tiendas gubernamentales y en un 17% los mercados sobre ruedas.

## **VI. 9. ETAPA DE PRESENTACION**

Una vez realizada y analizada las etapas anteriores se procede a la presentación del informe final a los interesados, en donde se les informa todos los resultados de las actividades logradas acabo por la Auditoría Administrativa así como una posible solución arrojadas por la evaluación, con la conclusión y las sugerencias recomendables para la solución de los problemas detectados que son vitales para la empresa.

Tomando cuenta que la función principal de las tiendas de autoservicio es tener presente la mercadotecnia para ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores a los precios más bajos, con el apoyo de la subfunción de publicidad, promoción, precio, plaza etc.,. Que se enfoca principalmente a las deficiencias al área de mercadotecnia.

Entre las actividades que desarrolla el área de mercadotecnia encontré la siguientes deficiencias.

1.- En cuanto a las funciones que realizan los empleados de las tiendas de autoservicio se detecto que no se encuentran a gusto con las actividades que realizan, debido a la falta de motivación y apoyo que existe por parte de la gerencia y jefe inmediato aunado también a la constante presión ejercida por los mismos, provocando que el empleado se sienta desincorporado de la tienda y de las actividades que realiza, propiciando que su rendimiento sea bajo y esto a la vez se vea reflejado en la atención y servicio al cliente.

2.- Por otro lado también se observo que las jerarquías son muy marcadas, lo cual trae como consecuencia que los jefes de departamento y gerentes consideren que la relación con los empleados debe ser únicamente de trabajo ya que si van más allá de esta relación perderían autoridad y respeto ante los subordinados, creando así un ambiente de tensión e inseguridad.

3.- Corroborando las respuestas de los empleados con la de los clientes, se pudo detectar que las tiendas de autoservicio aun no satisfacen por completo las necesidades de sus clientes encuanto a la variedad de los productos, debido a la falta de interés que muestran en conocer sus necesidades, propiciando que el cliente prefiera ir a otro lugar donde pueda encontrar todo bajo un mismo techo sin tener la necesidad de ir de un lugar a otro.

4.- Por otro lado también se observo y se cuestionó descontento del cliente encuanto a la calidad de los productos y servicios que ofrecen las tiendas, argumentando que existen productos y servicios que carecen de calidad.

5.- Existe un constante incremento de precios en los productos, lo cual trae como consecuencia que el cliente se vuelva más selectivo y cuidadoso en elegir el lugar de compra de sus productos, provocando a la vez la descapitalización de las tiendas relegándolas de la competencia.



6.- Con respecto a la difusión de su publicidad se pudo notar claramente que utilizan la radio y televisión, pero hay que recalcar que aunque son los mejores medios se detecto deficiencias en cuanto a su utilización, debido a que la mayoría de las veces estos son utilizados en periodos promocionales, lo cual hace que el consumidor ignore las campañas promocionales de las tiendas de autoservicio y canalice su atención hacia la competencia.

7.- Cuando un cliente acude a una tienda de autoservicio no solamente lo hace para satisfacer una necesidad de compra, sino que busca ser atendido eficientemente, por tal motivo considera que la atención de los empleados aun no es eficiente, ya que en determinados momentos se observa una actitud de molestia o disgusto al atender a los clientes.

### VI.9.1. CONCLUSIONES

En las tiendas de autoservicio, creadas para satisfacer las necesidades de los consumidores donde ellos escogen o seleccionan sus productos y servicios, sin olvidar los alimentos que son de mayor demanda.

Se pudo observar y cuestionar mediante esta investigación que los clientes de las tiendas demandan características que van desde el precio, calidad, tamaño, sabor, hasta la atención de los empleados, las cuales son tomadas en cuenta para reunir un conjunto de características que anticipen el éxito, que aventaja a las tiendas de la competencia.

Por lo cual el éxito de las tiendas de autoservicio va depender de la capacidad que se tiene para responder a estas demandas.

Tomando en cuenta lo anterior en esta investigación, se pudo detectar algunas fallas dentro de las tiendas con relación al área de mercadotecnia tales como son: variedad, publicidad, precio y también hasta la mala atención de los empleados.

Por lo que es importante tomar conciencia sobre la importancia de la Auditoría Administrativa para que se pueda determinar las condiciones y situaciones en que se encuentra la administración de la función de mercadotecnia de las tiendas de autoservicio y así poder tomar medidas reorganizativas adecuadas a los problemas que fueron encontrados.

Hay que tomar muy en cuenta que estas empresas constituyen actualmente la base de la estructura económica de un país representando, por lo tanto, importancia económica y social para la nación, por tal motivo por el cual hay que evaluar periódicamente una función como es el área de mercadotecnia.

Por lo anterior podemos decir que las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación son aceptadas.

## VI.9.2. RECOMENDACIONES

A continuación menciono algunas recomendaciones que considero pertinentes para el mejor aprovechamiento de las tiendas, con relación a las subfunciones del área de mercadotecnia que se realizan acabo dentro de la tienda tales como; el precio, calidad, variedad, publicidad y atención.

Las recomendaciones que a continuación se citan se refieren a la resolución de los problemas o deficiencias encontrados, resultado del análisis y evaluación de la información recopilada de las tiendas de autoservicio.

1.- Es importante considerar que además de capacitación y supervisión a los empleados de las tiendas de autoservicio, necesitan sentir que su trabajo es valorizado por sus superiores y que son parte importante del negocio, de tal forma, que si un empleado cuenta con respeto, confianza y buen ambiente estará satisfecho con su empleo y por lo consiguiente lo reflejará en la atención y servicio al cliente.

2.- Es preciso que tanto los Gerentes, Supervisores y como jefes de departamento abandonen las actitudes autoritarias y prepotentes hacia los empleados y los consideren como colaboradores y socios del trabajo, tratando así de fomentar y mantener una relación de amistad, hasta convivir con ellos en el área de trabajo e inclusive en algunas ocasiones realizar el trabajo de ellos mismos, abandonando la idea de que esto demerita su imagen, autoridad y respeto ante los empleados, ya que ellos son la base fundamental del éxito de cualquier empresa.

3.- Introducir programas de desarrollo permanentes, para mejorar el desempeño de los trabajadores y darles las herramientas necesarias para que tomen decisiones que les ayuden a solucionar problemas que se les presenten.

4.- Evaluar y supervisar cada una de las personas que laboran, que el trabajo que realiza se lleve a cabo de la manera solicitada para cumplir con el objetivo que se tiene en común y para lo cual es importante la participación y conciencia de cada uno de los integrantes.

5.- Llevar un control interno de las actividades que se realizan en la tienda para poder identificar las anomalías, buscando siempre una mejor forma de realizar las actividades.

6.- Hacer investigaciones de mercados para conocer las necesidades del consumidor, desarrollar productos y servicios que satisfagan las características que demandan o innovar nuevos productos mejorando los anteriores.

7.- Cuando sea necesario realizar la función de ventas que permitirá al empleado conocer las necesidades específicas del cliente al escuchar sus preguntas y comentarios al observar el comportamiento de sus actitudes.

8.- Tener una rápida rotación de productos a través de promociones o descuentos lo cual va ayudar que cualquier cambio en la preferencia del cliente se detecte con rapidez y así las tiendas puedan satisfacer sus necesidades a poder de compra, siempre ofreciendo nuevos productos con sus respectivos descuentos.

9.- Se sugiere siempre programar sus compras en ciertas temporadas del año que demandan los clientes. Así como siempre tener un control de entradas y salidas de las mercancías de la bodega a las góndolas para evitar los saldos.

10.- Crear una cultura orientada hacia la calidad, principalmente en el departamento de adquisiciones con el fin de que se respeten y estimulen los diferentes criterios que serán del consumidor y también de los trabajadores de tal manera que ellos puedan alcanzar su máxima rentabilidad y por lo tanto, la tienda logrará satisfacer al cliente que es el número uno.

11.- Mantener la mercancía, los exhibidores, los señalamientos y las instalaciones en buen estado físico, así como un buen mantenimiento de la bodega para ofrecer en buen estado los productos al cliente.

12.- Debe ofrecer precios atractivos, realizando pequeños descuentos de preferencia de línea blanca o en otros más importantes para el consumidor.

El hacer descuentos no implica que el fabricante únicamente las deba proporcionar, sino que también debe de haber iniciativa por parte de las tiendas propiciando así el mayor desplazamiento del producto y por consecuencia esto se ve reflejando en el incremento de las ventas.

13.- La distribución de folletos es el método más directo de propaganda de que se dispone, haciendo planes para su reparto en las colonias colindantes y en su propia tienda, debe usarse el servicio de correo a domicilio, o como otra alternativa existen agencias de publicidad encargadas de difundir la información por extensa que sea el área a costo muy razonable, también se puede usar el servicio por Internet.

14.- Inculcar a todos y cada uno de los empleados sin importar el nivel jerárquico, la importancia de atender y satisfacer al cliente para poder ganar su confianza a través una buena atención, lo cual ayudará a que cada vez sea más grande el número de asistencia de clientes y por consecuencia esto ayudará al incremento de las ventas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 📖 ALVAREZ Anguiano, Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa. Editada por la Facultad de Contaduría y Administración, 1995.
- 📖 BAENA Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación. Editores Mexicanos Unidos S. A. 4ª Edición 1980.
- 📖 BARAJAS Medina, Jorge. Administración. Edit. Trillas, 30 de marzo 1994.
- 📖 DANIEL, Patricia. Fundamentos de Mercadotecnia. Edit. Trillas, México 1991.
- 📖 DIAZ Castro, Gilberto Enrique. Apuntes personales de Auditoría Administrativa. 1997.
- 📖 FISHER de la Vega, Laura. Mercadotecnia. Edit. Mc Graw Hill.
- 📖 FISHER Rossi Konrad. Diccionario de mercadeo. Edit. Limusa, México 1990.
- 📖 FERNANDEZ Arena, José Antonio. Auditoría Administrativa. Edit. Diana 1992.
- 📖 FULMER Robert, M. Administración Moderna. Edit. Diana, 1980.
- 📖 HERNANDEZ, Sergio y Rodrigo. Introducción a la Administración. Edit. Mc Graw Hill, 1994.
- 📖 KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia. Edit. Prentice, 1era reimpresión 1985.
- 📖 LOPEZ Altamirano Alfredo, Osuna Coronado Manuel. Introducción a la investigación de mercados. Edit. Diana 1976.



- v
- 📖 MUCH Galindo, García Martínez. Fundamentos de Administración. Edit. Trillas 5° reimpresión 1995.
  - 📖 RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. Edit. Trillas, 1990.
  - 📖 ROJAS Soriano, Raul. Guía para realizar investigaciones sociales. Edit. Interamericana. México 1977.
  - 📖 RUBIO Ragazzoni y Hernández Fuentes Jorge. Guía práctica de Auditoría Administrativa. Edit. PAC.
  - 📖 STANTON William. Fundamentos de Mercadotecnia. Edit. Mc Graw Hill, México 1991.
  - 📖 WILLIAM P. Leonard. Auditoría Administrativa
  - 📖 ZIMMERMAN M.M Los Supermercados. Edit. Rialp, S.A. Madrid 1961.

#### Revistas

- 📖 Alto Nivel. Tiendas de Autoservicio. 1998.
- 📖 Diario Oficial de la federación, miércoles 20 de marzo de 1946.