



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

Auditoría Operacional en ventas en sucursal de
empresa comercializadora

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

para obtener el Título de:

Maestría en Auditoría

Presenta:

Yara Iret De Jesús Carlos

Asesor:

Dr. Jorge Antonio García Gálvez

Xalapa-Enríquez, Veracruz, Junio 2017



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

Auditoría Operacional en ventas en sucursal de
empresa comercializadora

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

para obtener el Título de:

Maestría en Auditoría

Presenta:

Yara Iret De Jesús Carlos

Asesor:

Dr. Jorge Antonio García Gálvez

Xalapa-Enríquez, Veracruz, Junio 2017

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por darme fuerzas para lograr este propósito y por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mi familia, por apoyarme en todo momento y en cada paso que doy.

A mis padres, que siempre han sido un ejemplo de trabajo, esfuerzo y dedicación.

A mi esposo, por su amor, apoyo, comprensión y motivación incondicional en cada paso que doy.

A mi pequeño hijo, por ser el motor que nos impulsa a mejorar cada día para darle el mejor ejemplo.

Al Lic. Javier, por todo su apoyo durante este proceso.

A mi mejor amiga, por su apoyo y amistad incondicional hoy y siempre.

Al Dr. Jorge por su asesoría, tiempo y esfuerzo dedicado en este proyecto.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1 Planteamiento del problema	8
1.2 Objetivos de la investigación	11
1.2.1 General	11
1.2.2 Específicos.....	11
1.3 Justificación de la investigación	12
1.4 Metodología a seguir	14
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	21
2.1 Concepto de auditoría	22
2.2 Importancia de la auditoría	24
2.3 Tipos de auditoría	28
2.3.1 Auditoría Integral.....	30
2.3.2 Auditoría Interna.....	31

2.3.3 Auditoría Administrativa	33
2.3.4 Auditoría de Estados Financieros.....	35
2.3.5 Auditoría Operacional.....	38
2.4 Auditoría operacional.....	40
2.4.1 Antecedentes	40
2.4.2 Definición	44
2.4.3 Alcance y aplicación.....	48
2.4.4 Características	51
2.4.5 Objetivos.....	52
2.4.6 Ventajas al realizar una auditoría operacional ..	53
2.4.7 Desventajas al realizar una auditoría operacional	54
2.4.8 Auditoría operacional de ventas	55
CAPITULO III.-AUDITORÍA OPERACIONAL EN VENTAS	58
3.1 Familiarización.....	59
3.1.1 Información de la sucursal.	59
3.1.2 Políticas (Crédito, y determinación de precios)	60

3.1.3 Estructura Orgánica	61
3.1.4 Procedimientos	65
3.1.5 Productos en venta	65
3.1.6 Número y clasificación de clientes.....	66
3.2 Investigación Y Análisis	69
3.2.1 Procedimientos	69
3.2.2 Ventas por productos	91
3.2.3 Motivación y capacitación al personal	94
3.2.4 Ventas por tipo de clientes	99
3.2.5 Satisfacción de clientes	102
3.2.6 Ventas anuales realizadas durante los ejercicios 2014,2015 y 2016	109
3.2.7 Información de la competencia.....	113
3.3 Diagnóstico.....	118
3.4 Informe	121
Fuentes de Información	140
Anexos.....	146

Anexo 1. Cuestionario a clientes para evaluar su satisfacción con respecto a atención, competitividad y condiciones de los productos en venta	146
Anexo 2. Organigrama de la empresa, realizado con la información obtenida	151
Anexo 3. Imágenes varias de la sucursal en la que se realizó el estudio.....	152

RESUMEN

El presente proyecto de intervención consistió en una auditoría operacional realizada al área de ventas en una sucursal de una empresa comercializadora de productos para la construcción, con el propósito de realizar mejoras.

La auditoría se realizó en cuatro etapas, en la primera se realizó una breve introducción en la información de la sucursal sobre políticas, procedimientos, objetivos, clientes y productos, posteriormente, se investigaron y analizaron los principales aspectos relacionados a ventas. En seguida, se realizó el diagnóstico que señala la situación de la sucursal. Finalmente, se elaboró un informe con los principales hallazgos detectados en relación con la eficiencia operativa de ventas y las sugerencias que contribuyan al logro de mejoras.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, ante la apertura comercial entre los países y los cambios constantes en la economía, las empresas tienden a ser vulnerables ante el entorno que les rodea.

En nuestro país, lamentablemente varias empresas se ven afectadas cada día porque no pueden hacer frente a la competencia de grandes corporaciones y responder a las necesidades de los clientes.

Los propietarios, directivos de las empresas y todas las personas económicamente activas de una actividad con un fin comercial, buscan frecuentemente investigar sobre aspectos económicos, financieros y administrativos que les pueda brindar información adecuada que sea de utilidad para la toma de decisiones eficientes que permitan realizar mejoras.

Hay un gran tipo de herramientas que se pueden implementar en las empresas para la evaluación y control de las actividades, una de ellas es la auditoría.

La auditoría consiste en evaluar y examinar a una empresa u organización pública o privada, en su totalidad o en partes, para verificar si se están cumpliendo sus objetivos, si su información es veraz y se cumplen los criterios y normatividad establecida.

Es importante mencionar que la auditoría no se realiza únicamente para detectar errores, desviaciones, fraudes, etc. También se ejecuta con el objetivo de realizar mejoras en una empresa.

La importancia de la auditoría radica en la necesidad que tiene una empresa u organización de contar con información veraz, oportuna, confiable, comparable y actualizada, ya que esto les permitirá a los directivos tener una base sólida para la toma de decisiones. Al realizar una auditoría se busca obtener este tipo de información útil para su manejo.

La auditoría debe presentar resultados que contengan calidad y consistencia, además debe cumplir los requerimientos de los interesados, para que desempeñe el objetivo de brindar información de utilidad que permita tomar decisiones que corrijan posibles fallas detectadas o mejoren el funcionamiento de las empresas.

Hay diversos tipos de auditoría que se pueden aplicar dependiendo del área a evaluar, para este caso, el estudio se centrará en la Auditoría operacional, la cual consiste en un análisis productivo que busca utilizar los recursos de la entidad de una manera más eficiente, propone alternativas, hace recomendaciones y sugerencias con el fin de mejorar la eficiencia operacional. Por lo que es recomendable utilizarla como una herramienta para realizar mejoras.

La Comisión de Auditoría Operacional (2002) sugiere que el alcance de está es ilimitado, todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

El desarrollo del estudio consiste en aplicar una Auditoría Operacional al área de ventas de una sucursal en una empresa comercializadora de productos para la construcción, con el fin de conocer y evaluar las operaciones y factores que intervienen en dicha área y de esta manera, sugerir recomendaciones que permitan realizar cambios positivos que contribuyan a realizar mejoras.

La empresa a la que pertenece la sucursal en cuya área se efectuará la auditoría, tiene presencia en cinco estados de la república mexicana, y cuenta con cinco sucursales en cada estado.

El estudio se centrará en la sucursal ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz. En la cual se evaluarán las operaciones de ventas, área a la cual se enfocará la auditoría. Todo esto, con el fin de realizar propuestas de mejora en las operaciones de dicha área que beneficien a la sucursal.

La auditoría operacional que se realizará se conforma de cuatro fases:

- 1) Familiarización. En esta fase, se efectuará una introducción a la información de la sucursal, y del área de ventas, mediante el estudio de sus objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos relacionados a ventas, clasificación de clientes y productos en venta.
- 2) Investigación y análisis. En esta sección, se recabará la información necesaria para realizar el estudio, tal como los procedimientos que se ejecutan en el área de ventas, los productos con mayor y menor

movimiento, se realizará una entrevista para conocer si existen programas de motivación y capacitación a los empleados, además, se efectuará una encuesta a los clientes con el objetivo de conocer su satisfacción con respecto a atención, competitividad y condiciones de los productos en venta.

- 3) Diagnóstico. En esta fase, después de analizar la información recopilada, se procederá a realizar un diagnóstico del área auditada, su situación, etc.
- 4) Informe. En el informe, se describirán las situaciones detectadas durante la auditoría que afectan la eficiencia operacional del área.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La economía globalizada ha hecho que el comercio se encuentre en una competencia permanente, cada día hay una mayor diversidad de productos y precios en el mercado. Aunado a eso, el entorno está cambiando constantemente, por lo que las empresas con fines comerciales deben estar implementando continuamente estrategias que les permitan mantenerse en un mercado competitivo siendo eficientes, es decir, cumpliendo sus objetivos.

La falta de aplicación de estrategias y herramientas de mejora ha provocado que algunas empresas desaparezcan debido a la fuerte presión económica y competencia.

Por lo que es necesario que todas las empresas estén a la expectativa para aprovechar todas las áreas de oportunidad que se presenten para su crecimiento, de esta manera, puedan ofrecer productos y servicios de

calidad, un ambiente favorable a los clientes tanto internos como externos, contar con procedimientos que permitan tener un control adecuado, pero, sobre todo, contar con estrategias contundentes en las áreas de gran importancia como son las ventas.

El área de ventas es fundamental para las empresas comercializadoras. Sin dejar de señalar la importancia de la administración y otras áreas elementales, la empresa comercial, tiene como principio, el tener un nivel de ventas adecuadas que le permita con sus ingresos solventar sus diferentes gastos y le permitan ser rentable.

La auditoría operacional se ejecutará en el área de ventas de una sucursal de una empresa comercializadora de productos para la construcción. Dicha empresa tiene veinticinco sucursales distribuidas en los siguientes estados de la república: Puebla, Veracruz, Estado de México, Chiapas y Oaxaca.

Como consecuencia de la crisis financiera global y la crisis que se presenta en la actualidad en el sector de la construcción, en los últimos años se ha presentado una

creciente preocupación por mantener y mejorar las ventas en las sucursales de dicha empresa para permanecer en el mercado.

La sucursal elegida se encuentra ubicada en la ciudad de Xalapa, Ver. La elección se hizo con base en la importancia que representa para las ventas.

La sucursal seleccionada presenta el mayor volumen de ventas mensuales en el estado de Veracruz.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 General

Realizar una Auditoría Operacional al área de ventas en sucursal de empresa comercializadora de productos para la construcción, para conocer y evaluar las operaciones que intervienen en dicha área y de esta manera, identificar situaciones que afecten la eficiencia operacional. Posteriormente, proponer recomendaciones para realizar mejoras en el área de estudio que contribuyan al beneficio de la sucursal.

1.2.2 Específicos

- 1.2.2.1 Familiarizarse con la sucursal a auditar
- 1.2.2.2 Investigar y analizar la información del área de ventas
- 1.2.2.3 Elaborar un diagnóstico de la situación detectada durante la auditoría
- 1.2.2.4 Realizar un informe sobre las situaciones más relevantes que afectan la eficiencia operacional, con recomendaciones que contribuyan a realizar mejoras.

1.3 Justificación de la investigación

La intervención en la sucursal a auditar es necesaria, pues se proporcionará una gran herramienta como es la Auditoría Operacional, la cual le ayudará a evaluar sus operaciones en el área de ventas e identificar las situaciones que afectan la eficiencia operacional en dicha área, con el objetivo de realizar recomendaciones que contribuyan a realizar mejoras.

Una vez identificados estas situaciones, se propondrán recomendaciones para realizar los cambios necesarios y aprovechar las áreas de oportunidad que aún no han sido exploradas, si se aplican de manera correcta, traerán mejoras a la empresa.

Como se mencionó anteriormente, las ventas son esenciales en una empresa comercializadora, es por ello, que se debe estar evaluando constantemente para verificar que las operaciones que se realizan sean las adecuadas para el correcto funcionamiento de esa área. Por esta razón, realizar este estudio es de gran importancia para la empresa.

Este estudio es relevante, porque beneficiará a la sucursal en cuestión.

Asimismo, servirá para que estudiantes de auditoría puedan consultarla para elaborar otros trabajos en los que se presente a la Auditoría Operacional como una herramienta de evaluación.

1.4 Metodología a seguir

Adaptación de Metodología Propuesta por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)

La Comisión de Auditoría Operacional (2002) en su Boletín de Auditoría Operacional de ventas menciona una metodología a seguir, cuando se requiera auditar el área de ventas. La metodología se divide en cuatro etapas y señala las actividades a realizar en cada una de ellas.

Esa metodología se eligió como base para desarrollar la auditoría a realizar en el estudio, cabe aclarar que se hicieron las adaptaciones necesarias, según las características de la sucursal.

1.4.1 Familiarización. Esta etapa consiste en efectuar una introducción a la información de la sucursal y su entorno, mediante estudio de sus objetivos, políticas, estructura orgánica y procedimientos, clientes, competidores, contexto, etc.

Por el objeto de estudio se hará un mayor énfasis en la información relacionada a ventas.

Para llevar a cabo esta etapa, se acudirá a la sucursal y se realizará una entrevista inicial con el gerente de sucursal, se solicitará información sobre los siguientes aspectos:

1. Datos generales de la sucursal.
2. Misión, visión, objetivos
3. Políticas relacionadas a ventas (crédito, determinación de precios)
4. Estructura orgánica, para identificar la ubicación del área de estudio
5. Procedimientos relacionados a ventas
6. Productos en venta
7. Número y clasificación de clientes
8. Competencia de la sucursal

1.4.2 Investigación y análisis. Se refiere a recabar y analizar la información existente, tanto interna como externa, relacionada a ventas.

Para recabar la información se utilizarán técnicas de recolección de datos como la encuesta con sus herramientas que son: cuestionario y entrevista, observación en la sucursal, investigación de campo para obtener información de la competencia y solicitud de documentos específicos.

Una vez recabada toda la información, se procederá a analizarla mediante un examen de la documentación, en el cual se estudiarán y evaluarán los documentos, registros y archivos recopilados.

Para el análisis se utilizarán figuras y gráficas para que la información sea comprensible y clara.

En forma específica, se realizará la investigación y análisis de los siguientes aspectos:

1. Procedimientos relacionados a ventas: proceso de una venta, control de inventarios, compras y actualización de precios. Se verificará su cumplimiento.
2. Ventas del ejercicio 2016, para identificar cuáles son los productos con mayor y menor demanda.

3. Entrevista con preguntas abiertas, al gerente de la sucursal y el jefe de zona para identificar programas de capacitación y motivación a los empleados. Se plantearán cinco preguntas por cada aspecto.
4. Volumen de ventas de acuerdo a la clasificación de clientes, para identificar la importancia de cada tipo de cliente.
5. Encuesta a clientes para conocer su satisfacción con el servicio que la sucursal les proporciona, competitividad y las condiciones de los productos en venta.

Para esta encuesta se elaboró un cuestionario en escala de Likert como instrumento de medición.

Diseño de la muestra:

Para obtener el total de clientes a encuestar, se realiza un muestreo aleatorio simple, en el cual se extrae una muestra del total clientes que fueron a comprar productos a la empresa durante tres semanas.

La fórmula del muestreo aleatorio simple es la siguiente:

$$6. n = \frac{Npq}{(N-1)D+pq} \quad \text{y} \quad D = \frac{B^2}{z_{\alpha/2}^2}$$

Donde:

$N = 311$ Es el total de clientes durante tres semanas

$p = 0.9$ Representa que el 90% de los clientes dicen que su compra siempre depende de los precios que ofrece la empresa.

$q = 0.1$ Representa que el 10% de los clientes dicen que su compra no siempre depende de los precios que ofrece la empresa.

$B = 0.0593$ Es el error permitido en la estimación de la proporción de encuestados.

$z_{\alpha/2}^2 = 3.8416$ Es un valor de tablas usando la confiabilidad de $\alpha = 0.05$, o sea el 95% de confiabilidad.

Entonces sustituyendo los valores en la fórmula:

$$7. n = \frac{27.99}{0.2837+0.09} = 74.88 \cong 75$$

Entonces, de los 311 clientes, con un error del 5.93% y una confiabilidad del 95%, se requieren encuestar a 75 clientes.

8. Comparación de volumen de ventas del ejercicio que se estudia con dos anteriores.
9. Estudio de los principales rasgos de la competencia.

1.4.3 Diagnóstico. Es la etapa semi final y consiste en señalar las situaciones detectadas durante la auditoría, reportándose aquellas que sean indicios de notorias fallas en la eficiencia operativa de ventas. Se dará un mayor énfasis de acuerdo a su importancia relativa.

1.4.4 El informe es la *etapa final* y es el producto terminado del trabajo realizado que se enfoca en mostrar de manera objetiva los hallazgos detectados en relación con la eficiencia operativa y las sugerencias que contribuyan al logro de mejoras.

La estructura del informe es la siguiente:

1. Alcance y limitaciones del trabajo.
2. Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
3. Sugerencias para mejorar la eficiencia.

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1 Concepto de auditoría

La auditoría es muy extensa, debido a la diversidad de autores que tratan sobre el tema, a continuación, se expondrán a algunos de ellos.

De acuerdo a Slosse, Gordicz, Giordano, Servideo & Dreispiel (2015) la auditoría es considerada como una evaluación de información por parte de un tercero, profesional en el área, una persona que sea objetiva y no esté implicada en preparar y hacer uso de la información, esto con el propósito de ser razonable al dar a conocer los resultados de la evaluación, a fin de que ésta sea útil y veraz.

W.Cook y M. Winklel (1996) mencionan que es un proceso que se realiza de forma sistemática y ordenada para obtener y examinar de forma objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y acontecimientos relacionados a ello. La finalidad de este proceso consiste en determinar si las evidencias corresponden a la información presentada y si se elaboraron siguiendo los principios establecidos.

Taylor & Glezen (1997) comentan la definición de auditoría proporcionada por el “Comité para Conceptos Básicos de Auditoría” la cual menciona que es un proceso que se realiza de manera metódica y sistemática cuyo objetivo se enfoca en obtener y examinar evidencias que corresponden a los hechos de carácter económico, para determinar el grado de correspondencia entre los hechos, evidencias, y criterios y normatividad establecidos previamente.

Con base en las definiciones anteriores, se resume que la auditoría consiste en evaluar y examinar a una organización, en su totalidad o en partes, para verificar si se están cumpliendo sus objetivos, si su información es veraz y se cumplen los criterios y normatividad establecida.

Es importante mencionar que la auditoría no se realiza únicamente para detectar errores, desviaciones, fraudes, etc. También se ejecuta con el objetivo de realizar mejoras en la organización.

2.2 Importancia de la auditoría

La información es un elemento esencial en la sociedad en general, y en las sociedades económicas es fundamental para que estas puedan operar de manera eficiente.

De acuerdo a Slosse et al. (2015) la sociedad económica necesita contar con información homogénea y comparable. La existencia de un correcto sistema de comunicación e información de datos económicos y financieros permite una acumulación de capital de fuentes muy diversas en una empresa.

Es necesario que una empresa cuente con información veraz, oportuna, confiable, comparable y actualizada, ya que esto les permitirá a los directivos tener una base sólida para la toma de decisiones.

Al realizar una auditoría se busca obtener este tipo de información para que sea útil en la toma de decisiones sobre el manejo de la empresa.

Las constantes variaciones en el entorno económico mundial, nacional y estatal, propician a la importancia de auditar a las organizaciones.

Se resumen en los siguientes puntos, las cuestiones por las que es necesario estar auditando con frecuencia a una empresa.

- Es evidente que cada día surgen adelantos tecnológicos y administrativos que permiten sustituir el manejo empírico de los negocios por nuevas y técnicas, por lo que las empresas se deben actualizar y aprovechar estos adelantos para no quedarse rezagadas y ser más eficientes. Esto se puede realizar a través de una auditoría que evalúe los sistemas que utiliza la empresa para el desempeño de sus funciones.
- La competencia aumenta cada día, por ello es necesario, ofrecer al consumidor una mejor calidad en los productos y servicios. Mismo que se puede lograr, conociendo el nivel de satisfacción del cliente y evaluando la calidad de la empresa para ser una excelente opción y permanecer en el mercado.

- Para lograr mejores resultados en la entidad, es necesario implementar buenos controles y programar una evaluación frecuente de la empresa.

La administración de cualquier organización que se considere competitiva debe estar alerta ante las oportunidades y situaciones que se presenten. De lo contrario, estará en desventaja, lo que provocará que sus operaciones financieras no sean rentables, lo cual puede llevar a la entidad a situaciones desfavorables en el mercado altamente competitivo.

Considerando lo antes mencionado, la actividad e importancia de la auditoría, radica principalmente en los siguientes factores:

1. Proporciona seguridad y confiabilidad a terceros sobre la información de la empresa.
2. Evalúa a la organización, en su totalidad o una determinada área, según se determine, esto con el fin de verificar si es eficiente en el desarrollo de sus tareas y procedimientos.

3. Contribuye con la administración para tomar decisiones acertadas para la organización, es decir, brinda una base adecuada y soportada en información verídica para la toma de decisiones.
4. Propicia a la organización a una mejora continua, reforzando sus puntos vulnerables detectados y aprovechando las oportunidades encontradas.

2.3 Tipos de auditoría

Revisando la literatura e información sobre el tema, existen diversos tipos auditoría y cada una cumple una función en particular. La descripción de cada autor puede variar en algunos detalles, sin embargo, finalmente cada uno resalta la función y el objetivo del tipo de auditoría que describe.

Los autores Slosse et al. (2015) determinan que la auditoría se divide únicamente en dos tipos que son:

- Auditoría externa. Es realizada por auditores independientes para emitir una opinión sobre la información examinada. La persona que realice la auditoría debe estar completamente ajena a los intereses de la administración, para que sea objetiva.
- Auditoría interna. Este tipo de auditoría es realizada por funcionarios o empleados de la organización, con el propósito de mantener un control de la organización.
Aunque este tipo de auditoría se realice por profesionales que pertenecen a la organización,

se debe realizar manejando los principios establecidos para que la información obtenida en esta auditoría también sea confiable, veraz y oportuna.

De acuerdo a dichos autores, a partir de esta división se desglosan todos los tipos de auditoría.

Por su parte, (Whittington & Pany , 2005) agrupan a la auditoría en tres categorías:

- Auditoría de estados financieros. Evalúa los estados financieros de una organización para verificar que su contenido es verídico y que se han preparado de conformidad con la normatividad vigente y aplicable.
- Auditoría de cumplimiento. Se realiza para determinar si la gestión financiera se realizó cumpliendo la legislación y normas vigentes.
- Auditoría Operacional. Se ejecuta para evaluar el desempeño de una unidad en específico o de toda la organización. Enfocándose en la eficiencia y eficacia.

Además de lo anterior, en la profesión se aplican otros modelos de auditoría acorde a la situación económica mundial, la cual va cambiando constantemente y generando nuevas leyes y situaciones. A continuación, se mencionan sólo cuatro de ellos, las cuales se considera, son de mayor relevancia para este estudio.

La Auditoría Operacional se estudiará más adelante y con mayor profundidad.

2.3.1 Auditoría Integral

De acuerdo a Paniagua (2009) es la revisión extensa que implica la evaluación de las operaciones y el proceso administrativo de la entidad, de esta manera, examina los procedimientos administrativos, el control interno y todo lo relacionado con las finanzas de la entidad. Es decir, esta auditoría evalúa de manera general todas las áreas de la empresa. Su propósito reside en ser de utilidad para la empresa de manera oportuna y lograr la eficiencia, eficacia y economía de la entidad auditada.

El objetivo de esta auditoría se puede englobar en el enunciado de promover y lograr eficiencia operativa. Este enunciado abarca varios factores, procedimientos e información que concluye en lograr el óptimo costo-beneficio, para obtener ganancias y ser una empresa rentable.

Esta auditoría está relacionada de manera directa con la auditoría operacional y sus objetivos, puesto que ambas se enfocan en lograr la eficiencia y eficacia.

2.3.2 Auditoría Interna

Este tipo de auditoría es una de las más recurridas cuando los ejecutivos o personal interesado quieren evaluar a la organización internamente.

Santillana González (2013) se refiere a la Auditoría Interna como una serie de actividades que contribuyen al logro de objetivos de la organización, cuya función reside en analizar los procedimientos de la entidad y con los resultados obtenidos recomendar soluciones.

Es una actividad que debe ser ejecutada por auditores internos profesionales con un amplio conocimiento de la organización en todos sus aspectos.

La auditoría interna proporciona seguridad de que el control interno implementado en la empresa es el apropiado para aminorar los riesgos y alcanzar el logro de sus objetivos.

Santillana González (2013) menciona que: “Es propósito de la auditoría interna entregar a la alta administración resultados cualitativos, cuantitativos, independientes, confiables, oportunos y objetivos. (p.11)

De la misma manera, Santillana González (2000) en su libro Auditoría IV menciona la definición de Auditoría Interna proporcionada por el Instituto de Auditores Internos, la cual la define como una función independiente de examen establecido dentro de una empresa, para verificar y evaluar sus actividades.

El objetivo de esta auditoría según el Instituto de Auditores Internos se enfoca en ser un sólido apoyo para los miembros de la empresa en la realización de sus

diversas actividades. Para esto, proporciona en su desarrollo investigaciones, evaluaciones y sobre todo recomendaciones e información acerca de las actividades realizadas y los hallazgos más sobresalientes.

2.3.3 Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa se enfoca más en examinar a la administración de la organización, es muy importante, pues de la administración depende todo el funcionamiento de la organización.

Franklin (2007) menciona que una auditoría administrativa consiste en efectuar una revisión total o parcial de forma analítica y detallada de una organización, esto con el fin de identificar como se está desempeñando y con base en los resultados, encontrar oportunidades para mejorar y así lograr que sea una empresa competente y sustentable.

Es una herramienta indispensable para promover el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, pues ayuda a detectar áreas donde haya ciertas dificultades o

áreas de oportunidad de mejora, y ayuda a definir las acciones a tomar para el mejor desempeño de dichas áreas.

La Auditoría Administrativa persigue un amplio número de objetivos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes: De control en las organizaciones, incrementar la productividad, estructura organizacional eficaz y funcional, excelente servicio a los clientes, ofrecer servicios y productos calidad, realizar cambios en la organización que contribuyan a mejorar, convertir el aprendizaje en oportunidades de mejora, contar con la información adecuada como un soporte para la correcta toma de decisiones, promover una correcta interacción entre la organización y personas que participan directa o indirectamente en sus operaciones (proveedores, clientes, empleados, competidores, etc.) y vincular a la organización con todo su entorno, de tal modo que le permita conocer y aprovechar las oportunidades y hacer frente a las posibles amenazas.

Por su parte, Santillana González(2000) define que la

Auditoría Administrativa consiste en la revisión y evaluación de los procesos y actividades que se realizan en todas las fases del proceso administrativo, se examina que se estén cumpliendo con las políticas, objetivos y programas que se hayan planeado, además, si cumplen con la legislación correspondiente.

Su objetivo se centra en comprobar y promover que se cumplan las fases y elementos que conforman el proceso administrativo. Además, tiene como objetivo primordial evaluar si la administración en su totalidad es de calidad.

Lo antes mencionado con el propósito de proporcionar a los directivos de la organización un panorama general sobre la administración en todos los niveles de la estructura organizacional, para señalar las fortalezas y debilidades de la administración que necesitan una mayor atención.

2.3.4 Auditoría de Estados Financieros

Aunque una auditoría de estados financieros está enfocada de manera exclusiva a revisar las finanzas de

la organización, es de vital importancia, pues los recursos económicos son uno de los factores elementales.

Priego & Escobar (2007) Describen a la auditoría de estados financieros como un examen de los estados financieros que se realiza a una organización, esto con el fin de que el contador público independiente emita una opinión profesional sobre los siguientes dos principales aspectos:

- I. Si los estados financieros presentan la situación financiera real de la entidad.
- II. Si los resultados de las transacciones y operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera. Están en conformidad con las Normas de Información Financiera y cumplen con las características establecidas.

Hay varios objetivos que persigue una auditoría de estados financieros,

Defliese , Jaenicke, Sullivan, & Gnospelius, (1999) en

su libro Auditoría Montgomery definen el objetivo inmediato de esta auditoría, que consiste en satisfacer las necesidades específicas de terceras personas y organizaciones que exigen que una empresa presente sus estados financieros auditados, esto con el fin de conocer su situación financiera y tomar decisiones con respecto a dicha empresa sobre créditos, préstamos, inversiones, fianzas, etc. .

Los que con regularidad solicitan este tipo de requisitos son los proveedores, inversionistas, acreedores, instituciones de finanzas como bancos y compañías de seguros, las bolsas de valores y las dependencias del gobierno que exigen a las organizaciones no lucrativas presentar estados financieros auditados.

Es importante aclarar, que una empresa puede realizar auditorías a sus estados financieros, cuando así lo considere necesario, aún cuando no tenga la necesidad de presentarlos a terceros.

Por su parte, Santillana González(2000) menciona que la Auditoría Financiera persigue el objetivo de asegurar la confiabilidad y entereza de la información financiera,

así como de los medios que se emplean para registrar, catalogar y procesar dicha información.

Esto con el objetivo de evaluar de forma total o parcial la información financiera, junto con la información adjunta, con el propósito de expresar una opinión sobre los aspectos contables, rubros y conceptos que se evalúan.

Este tipo de auditoría es de vital importancia, ya que es indispensable que una empresa cuente con información confiable, veraz, oportuna y completa para tener un soporte sólido en la toma de decisiones.

2.3.5 Auditoría Operacional

Como su nombre lo dice, esta auditoría está enfocada en examinar las operaciones de una empresa.

La Comisión de Auditoría Operacional (2002). indica que la Auditoría de Operaciones es: El servicio que presta un profesional en el área cuando examina determinados aspectos de una empresa, con el propósito de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

En la siguiente sección, se estudiará más a detalle este

tipo de auditoría, para conocer sus antecedentes, objetivos, ventajas y desventajas, etc.

A continuación se estudiará de forma más detallada la auditoría operacional para conocer que objetivos persigue, sus características, a que áreas se puede aplicar, etc.

2.4 Auditoría operacional

2.4.1 Antecedentes

Investigando sobre la Auditoría Operacional. Santillana González (2000) en su libro Auditoría IV, Auditoría Interna: Administrativa, Operacional y Financiera menciona los antecedentes que dieron origen a la Auditoría Operacional, en 1945, en la conferencia que realizaba de forma anual (El Instituto de Auditores Internos) The Institute of Internal Auditors, se incluyó el tema Scope of internacional Auditing of Technical Operations (alcance de la Auditoría Interna en Operaciones Técnicas).

En este mismo año, Frederic E. Mints, auditor interno de la Lockheed Aircraft Corporation, comienza a emplear en sus trabajos el término Operational Auditing (Auditoría Operacional), término que a la fecha se conoce e identifica con facilidad en el campo de auditoría.

En 1948, Arthur H. Kents Auditor interno de una importante empresa en California, escribe un artículo con el nombre Audits of Operations (Auditoría de Operaciones).

Santillana González (2002) menciona que la primera referencia oficial o formal sobre Auditoría Operacional fue proporcionada por The Institute Of Internal Auditors en 1956, al incluir en el libro denominado Bibliography of Internal Auditing un capítulo destinado a la auditoría de operaciones, denominado Operation Audits (Operaciones Auditables).

Posteriormente, los especialistas en Auditoría Interna empiezan a interesarse por esta nueva rama de auditoría, hasta que Bradford Cadmus, quien fue considerado como el padre de auditoría operacional, se enfoca en esta rama para investigar y presentar una propuesta de manera formal.

De acuerdo a Santillana González (2000), la Auditoría Operacional aparece en México a finales de los años 1970, desde entonces ha tenido un constante desarrollo de consolidación y madurez; hoy en día se realizan trabajos de examen administrativo en diversas empresas, con el fin de promover la eficiencia y eficacia. A este tipo de examen se le denomina como Auditoría Operacional.

En los años más recientes, los investigadores sobre este tipo de auditoría aplicadas a las empresas mencionan los siguientes casos:

Pirir (2011) en una investigación sobre Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y cobros de una empresa comercializadora de llantas, aporta que es de suma importancia estar evaluando constantemente las operaciones de una empresa. Pues de eso depende su eficiente funcionamiento.

La metodología que utilizó Pirir (2011) para el desarrollo de la auditoría operacional al departamento de créditos y cobros de la empresa comercializadora de llantas, fue la familiarización, visitas a las instalaciones, entrevistas, examen de documentación e investigación específica y detalle de hallazgos e informes de los mismos. Dicha metodología le permitió evaluar las actividades de dicho departamento, para determinar que tan eficientes eran los procedimientos y recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Ramos Domínguez (2013) realizó una guía práctica de Auditoría de Operación para una empresa Hotelera en

donde aporta que la Auditoría Operacional desempeña un papel de vital importancia, pues acercándose a las operaciones de las empresas se puede lograr con más eficiencia y eficacia los objetivos previamente establecidos.

La autora concluye esta investigación, mencionando que considera que la práctica de Auditoría Operacional en las empresas es un apoyo que puede lograr el desarrollo y crecimiento de una empresa.

Debido a la investigación que realizó, considera conveniente aplicar la auditoría operacional en situaciones en que la empresa necesite medir su eficiencia y realizar cambios como son: Toma de decisiones frente a la competencia, cambios económicos, políticos, legales e inclusive cuando desea implementar algunas herramientas para considerar si son necesarias o no.

Aunque no se aplica con frecuencia, la auditoría operacional es importante, pues es necesario hacer una revisión de las operaciones de la empresa de forma eventual, ya que esta revisión operativa revela y

comprueba lo eficiente o deficiente que son las operaciones de la entidad.

Meza y Santos (2012) realizaron un estudio para las empresas del sector industrial, en el cual presentan una visión a fondo de como la Auditoría Operativa y el Análisis Cuantitativo pueden ayudar además de tomar decisiones favorables, también a ahorrar tiempo y costos.

2.4.2 Definición

Hay diversas definiciones de Auditoría Operacional, todas similares y tienen en común que se realiza para mejorar la eficiencia de las operaciones de una entidad.

A continuación, mencionaremos a algunos autores que nos dan una definición más acertada con respecto a nuestro estudio.

Slosse et al. (2015) mencionan que los términos de auditoría operacional, administrativa, de rendimiento, de valor por dinero, de economía y eficacia y auditoría de resultados de programas son utilizados de manera

similar para describir tareas similares con los mismos objetivos.

(Whittington & Pany , 2005) consideran que la auditoría operacional consiste en realizar un análisis integral de una unidad operativa o de la organización completa, con el fin de realizar un examen a sus sistemas, controles y desempeño. La característica particular de esta auditoría es que se centra en la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.

Por su parte, Mas & Ramió (1998) Definen a la auditoría operativa u operacional como una función de la dirección que tiene como finalidad analizar, apreciar y realizar las correcciones necesarias en el control interno de la organización, para garantizar la integridad de sus recursos, la veracidad de su información y la eficacia en las actividades que se ejecuten durante la gestión. Según el American Institute of Management, la auditoría operativa agrupa todas las tareas que se ejecutan para realizar un examen a la gestión administrativa en ciertos organismos. Estos autores, en su libro, “La Auditoría

Operativa en la práctica”, consideran a la auditoría operativa como la rama de auditoría que tiene por objeto evaluar y mejorar cualquier componente de la organización, excepto el sistema financiero y contable.

De acuerdo a Santillana González (2004) La Auditoría Operacional se relaciona de manera directa con la eficiencia, eficacia, economía y comportamiento de la empresa, entidad u organización y es una actividad cuyo propósito primordial es prestar un mejor servicio a la administración de una entidad; proporcionándole opiniones y recomendaciones enfocadas a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de una entidad.

Slosse et al. (2015) definen a la Auditoría Operacional como un examen estructurado adecuadamente, de programas y acciones de una organización, ya sea pública o privada, con el fin de analizar, evaluar e informar si se están utilizando de manera económica y eficiente los recursos de la organización y si están alcanzando los objetivos planeados. Para formular recomendaciones y mejorar el rendimiento real, es decir, alcanzar el éxito que se desee.

De acuerdo a las definiciones mencionadas, se sintetiza que la auditoría operacional consiste en un proceso que se enfoca en evaluar y examinar los procesos de una organización para analizar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos empleados en el desarrollo diario de las operaciones de la misma realizados con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Esta evaluación se realiza con el fin de detectar errores que mermen la productividad o únicamente, identificar áreas de oportunidad de mejora en la empresa.

Es necesario exponer, que este tipo de auditoría se puede aplicar a toda la organización y todo tipo de organización tanto privadas como públicas, o sólo a alguna área seleccionada. Esto dependerá de las necesidades particulares de la empresa.

La auditoría operacional es un análisis productivo, que busca utilizar los recursos de la entidad de una manera más eficiente, propone alternativas, hace recomendaciones y sugerencias con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia.

Cabe recalcar que la Auditoría Operacional tiene una gran relación con la Auditoría interna y administración de una organización.

De acuerdo a lo anterior, podemos observar que la auditoría operacional está muy ligada al término de eficiencia, término que hace alusión a la capacidad que debe tener la entidad para minimizar costos de los recursos económicos, técnicos y humanos con el fin de lograr de una forma satisfactoria los objetivos programados en el periodo.

2.4.3 Alcance y aplicación.

Con respecto a los sectores en los que se puede aplicar este tipo de auditoría, Slosse et al. (2015) mencionan que la auditoría operacional ha tenido avances tanto en el sector público como privado y que el campo de aplicación es muy fértil en el sector público y tiene una alta demanda por los cuerpos legislativos, para lograr una información de utilidad en la economía, eficiencia y efectividad en los procesos de operaciones de los gobiernos, esto derivado de que la información generada sobre las operaciones es útil en la toma de

decisiones sobre presupuestos y acciones correctivas, así como para ejercer un adecuado control directivo y mejorar el nivel de responsabilidad, tanto financiera como administrativa.

De acuerdo a lo que señalan los investigadores Slosse et al. (2015) En el sector privado, se ha realizado una importante labor de auditoría operacional. Sin embargo, no se ha notado un avance en el área de efectividad como en la economía y eficiencia, porque no se aplica de manera correcta el principio de independencia, pues se ha notado que las funciones de auditoría tiene una cierta relación con el ejecutivo financiero de quien muestran dependencia en lugar de depender del Comité de Auditoría, además, se presenta el inconveniente de que cuando una empresa cuenta con el departamento de auditoría interna, aplican una gran cantidad de recursos en apoyo a la auditoría externa y descuidan las auditorías de efectividad.

En cuanto al campo de aplicación de esta auditoría, La Comisión de Auditoría Operacional (2002) señala que no existen reglas fijas establecidas que determinen el

momento para practicar una auditoría operacional, sin embargo, existen situaciones en las que es necesario realizarla, las situaciones más concurrentes son:

- Para propiciar el crecimiento de la organización.
- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia en alguna área y no se tienen identificados los motivos.
- Cuando se necesitan recomendaciones para resolver un problema previamente identificado.

De esta manera, concluimos que una auditoría operacional se puede presentar en el momento que se considere necesario y oportuno, siempre y cuando se respeten y sigan los principios establecidos, para que el resultado sea confiable y refleje la situación real de la organización en su totalidad o en un área específica. Además, se puede aplicar en diversas situaciones por las que esté pasando la organización.

2.4.4 Características

De acuerdo a, Cepeda (2004) en su libro Auditoría y Control Interno, menciona que la característica principal de esta auditoría radica en examinar a la administración general de la empresa en la aplicación del control y logro de la misión, políticas, objetivos y metas.

Partiendo de esta información, se desglosan las principales características de dicha auditoría.

- Ayuda a redefinir los objetivos y políticas de la organización, de tal modo que estos sean acordes con la entidad y reales.
- Es un proceso sistemático de evaluaciones que concluye con recomendaciones constructivas, ya sea para corregir errores o para realizar mejoras e identificar áreas de oportunidad.
- Si la situación así lo requiere, puede practicarse la Auditoría Operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas.

- Al finalizar, se presenta un informe formal que contiene recomendaciones para lograr mayor eficiencia, efectividad y economía

2.4.5 Objetivos

De acuerdo a la Comisión de Auditoría Operacional (2002), el principal objetivo de la reside en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las áreas de la entidad evaluada y con base en esto, recomendar posibles soluciones con el fin de incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

Esta auditoría pone énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se utilizan los recursos materiales y financieros implementando políticas, controles operativos y acciones correctivas que desarrollan la habilidad para identificar las causas operacionales que ocasionan deficiencias en el área examinada.

Considerando lo anterior, se resume que el objetivo de la auditoria operacional es identificar las áreas donde se puedan reducir costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos. Es decir, la auditoria operativa determina si la función o

actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Cabe aclarar que, en todas las auditorías, la función del auditor es constructiva, no se limita a criticar las deficiencias observadas; sino que debe proponer las medidas, observaciones y recomendaciones que considere convenientes, para realizar mejoras en las operaciones diarias. Y por supuesto, la auditoría operacional no es la excepción, sino que tiene como propósito conocer a la entidad para proponer mejoras que la lleven a ser más eficiente y utilice sus recursos económicos de una manera óptima.

2.4.6 Ventajas al realizar una auditoría operacional

Una organización puede obtener varios beneficios si realiza una auditoría operacional, Slosse et al. (2015) hacen un recuento de las ventajas, y mencionan lo siguiente:

- Se identifican los objetivos, políticas y procedimientos de la organización que no se han definido de forma clara.

- Se realiza un examen independiente y objetivo de operaciones específicas.
- Se verifica el cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos de la organización.
- Se identifican áreas en las que haya problemas y las causas que los ocasionan.
- Se identifican áreas de oportunidad que contribuyen a un posible incremento de utilidades.

2.4.7 Desventajas al realizar una auditoría operacional

Al revisar la literatura existente sobre auditoría operacional, no se encontró un autor que mencione alguna desventaja al realizar este tipo de auditoría.

Sin embargo, con base en la información presentada en esta investigación, se determina que existen las siguientes limitaciones, al realizar este tipo de auditoría.

- La auditoría se limita sólo a operaciones específicas y determinadas
- No se estudian todas las áreas para conocer el contexto de las situaciones presentadas.

2.4.8 Auditoría operacional de ventas

Dado que el estudio consiste en realizar una Auditoría Operacional en el área de ventas. Es pertinente, describir lo que la Comisión de Auditoría Operacional (2002) en su libro Auditoría Operacional, menciona al respecto:

Las ventas son una de las operaciones de mayor importancia en una empresa, dado que producen ingresos y son un aspecto clave para enfrentar los costos y gastos de la existencia de la misma.

Se define a las Ventas como el conjunto de operaciones que se realizan para satisfacer las necesidades de sus clientes. Teniendo en cuenta siempre, cumplir los objetivos económicos previamente establecidos por la empresa.

El área de ventas está relacionada a toda la empresa y sus objetivos parten de los generales, entre sus actividades comprenden las siguientes:

- Definir de forma clara los objetivos a alcanzar, establecer las políticas para ello y vigilar que se cumplan.
- Organizar los elementos que participan en esta área, humanos, materiales y técnicos para ejecutar las actividades de la forma más adecuada, buscando el beneficio de la empresa.
- Proyectar y efectuar las actividades necesarias para la venta de los productos, en el lugar conveniente, en cantidades necesarias y precios competitivos.
- Investigar las necesidades de los clientes y buscar satisfacerlas.
- Identificar a los competidores, condiciones de venta, precios, ofertas, características, etc.
- Brindar un servicio excelente al cliente.
- Mantener informados a los clientes sobre cambio de precios, nuevos productos, promociones, etc.
- Contar con un registro completo de los clientes, y mantener actualizado dicho registro.

- Brindar capacitación al personal implicado en ventas.
- Darles seguimiento a los clientes.
- Monitorear que todo el procedimiento de ventas, desde la captación de un cliente hasta la entrega de un pedido se realice de la mejor manera posible.

CAPITULO III.-AUDITORÍA OPERACIONAL EN VENTAS

3.1 Familiarización

En esta etapa se realizará una introducción para conocer la sucursal de la empresa comercializadora de productos para la construcción y la información relacionada a ventas.

3.1.1 Información de la sucursal.

La sucursal en la cual se efectúa la auditoría se encuentra establecida en la Ciudad de Xalapa, Ver. que pertenece a una empresa comercializadora de productos para la construcción que cuenta con veinticinco sucursales en el país, ubicadas en cinco estados que son: Oaxaca, Puebla, Chiapas, Veracruz y Estado de México. En cada estado mencionado se encuentran cinco sucursales distribuidas en diferentes regiones.

La sucursal en la que se efectúa el estudio fue seleccionada con base en el monto de ventas que aporta en el estado de Veracruz.

cuenta con diez empleados, que son: gerente, auxiliar administrativo, dos agentes de ventas, encargado de almacén, auxiliar de almacén y dos choferes con sus respectivos auxiliares.

No hay autonomía en todas las decisiones de la sucursal, pues labora en coordinación con los departamentos de la empresa, cuya oficina general se encuentra ubicada en la ciudad de Puebla.

Además, reporta sus actividades al Jefe de Zona, quien es encargado de supervisar y apoyar a las sucursales. Por cada estado hay un Jefe de Zona

3.1.2 Políticas (Crédito, y determinación de precios)

Hay políticas y reglas que se siguen en la sucursal, sin embargo, los empleados las conocen únicamente de forma verbal, pues no se encuentran definidas en un manual

Cuando un empleado ingresa a laborar, se le informan sus funciones a realizar, su hora de ingreso y salida, su trato con los clientes, sus derechos y obligaciones, su

trato con el personal, en general, todas las políticas y reglas a las que se apegan la sucursal.

Poniendo un mayor énfasis en las políticas de crédito y determinación de precios que son las de mayor interés para el estudio por su relación con las ventas; se detectó la siguiente:

Crédito: La política concerniente a crédito, es clara y precisa, no se otorga crédito bajo ninguna circunstancia. Las condiciones de venta son de estricto y riguroso contado.

Determinación de precios: La política que se sigue en la determinación de precios consiste en agregar al costo total de los productos, los gastos de venta, administración y otros gastos que se generen, aunado a eso, se agrega un porcentaje de utilidad que tiene un pequeño margen de variabilidad, pues va en función de factores como oferta y demanda y precios del mercado.

3.1.3 Estructura Orgánica

En la sucursal el personal que labora tiene clara la línea de autoridad y las funciones que realiza cada persona,

pues se le brinda esta información en el curso de inducción que se le proporciona al ingresar a laborar.

Sin embargo, no hay una representación gráfica en las instalaciones que expresen la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad.,

Por lo que se hizo una recapitulación sobre la información de líneas jerárquicas en la empresa.

Como la sucursal que se estudia es parte de una empresa, se considera necesario mencionar las áreas claves de la empresa como: contabilidad, compras y sistemas computacionales dentro de la estructura orgánica.

En forma descendente se mencionan los puestos que forman la estructura orgánica.

La máxima autoridad en la empresa es el gerente general

Quien sigue en nivel de autoridad es el jefe de zona, una zona se le denomina a un estado. Por consecuente,

cada estado tiene un jefe de zona y las sucursales de ese estado están bajo su autoridad.

Con el mismo nivel jerárquico que el jefe de zona, se encuentra el gerente de vendedores a quien únicamente le competen los asuntos relacionados a las ventas, como son: Precios, contratación de vendedores, reportes de ventas, promoción de productos, etc.

En la línea jerárquica, después del gerente de ventas se encuentra el supervisor de ventas.

Cada sucursal cuenta con dos agentes de ventas, quienes reportan al supervisor de ventas.

En cada sucursal se encuentra el siguiente personal:

- Gerente de sucursal, en quien recae la administración general de la sucursal.
- Auxiliar administrativo. Apoya en todas en las actividades administrativas al gerente y está bajo su autoridad.
- Encargado de almacén. se encarga de mantener el control y organización del

almacén. Está bajo autoridad del gerente de sucursal

- Auxiliar de almacén. Realiza todas las actividades que le ordene el encargado de almacén y está bajo su autoridad.
- Chofer. Se encarga de realizar los repartos asignados y está bajo autoridad del gerente de sucursal.
- Auxiliar de chofer. Realiza todas las actividades necesarias para auxiliar al chofer y a desempeñar su labor. Está bajo su autoridad.

El gerente de sucursal está limitado en las decisiones, pues se reducen al control diario de las operaciones, fuera de eso, tiene que pedir autorización.

Incluso para gastos de papelería u otros gastos básicos, debe solicitar al departamento de contabilidad autorización previa a la compra.

Los gerentes de los departamentos de compras, contabilidad y sistemas computacionales se encuentran

al mismo nivel jerárquico que el jefe de zona y gerente de ventas, todos ellos bajo autoridad directa del gerente general, y tienen la facultad de solicitar la información que requieran o emitir alguna orden a las sucursales, siempre y cuando esté relacionada a las actividades laborales.

3.1.4 Procedimientos

El personal conoce de forma específica los pasos que debe realizar en las actividades que desempeña, pues en el curso de inducción que se les brinda al iniciar su relación laboral, se les indica de forma teórica y práctica la manera en que deben realizar sus actividades.

Como se mencionó anteriormente, se carece de un manual de procedimientos que cuente con los lineamientos escritos de forma detallada de las operaciones diarias, específicamente del área de ventas.

3.1.5 Productos en venta

La sucursal maneja una amplia diversidad de productos, pues además de contar con los productos para

construcción básica, maneja una extensa gama de productos galvanizados.

Entre los artículos de venta están los siguientes:

- Varilla de 3/8, 5/8, 3/4 y 1 pulgada
- Cemento gris y blanco
- Mortero
- Alambre
- Alambrón
- Mallas
- Clavo
- Pegazulejo
- Tinacos
- Productos galvanizados (alambre de púas, telas hexagonales, mallas, etc.)

Todos estos productos se encuentran en la lista general de productos.

3.1.6 Número y clasificación de clientes

La sucursal cuenta con una lista que contiene los datos de ciento sesenta y ocho clientes, sin embargo, los que actualmente están activos, es decir, que compran de

manera frecuente, son ciento diez aproximadamente, todos ubicados dentro de la clasificación de Casas de materiales, que a continuación se describen.

Se identificaron tres tipos de clientes que son: Casas de materiales, constructoras y público en general.

3.1.6.1 Casas de materiales.

Este tipo de clientes se dedica a comprar en grandes cantidades y vender a los usuarios finales, cuentan con un establecimiento fijo en un punto determinado de la ciudad. Y Son los que proporcionan el mayor número de ventas a la sucursal, pues sus compras son constantes y en grandes cantidades.

El negocio de dichos clientes consiste en la venta de productos para la construcción a menudeo, por lo que constantemente están buscando los mejores precios en la zona para ofrecer a sus clientes precios competitivos.

3.1.6.2 Constructoras.

Estos clientes son ocasionales y temporales, pues cuando realizan obras de construcción y requieren

productos, al realizar sus compras consideran factores como: ubicación de la obra, precios accesibles y, en su mayoría, buscan amplias facilidades de pago.

Aunque este tipo de clientes ocasionalmente realiza compras en grandes cantidades, no representan el tipo de cliente más importante, pues en cuanto terminan la obra, suspenden sus compras de manera indefinida.

Además, en las condiciones de venta, la sucursal no ofrece facilidades de pago, por lo que no es una opción como proveedor para la mayor parte de estos consumidores.

3.1.6.3 Público General.

Este tipo de clientes acuden a la sucursal de manera esporádica en busca de productos, pero generalmente es en pequeñas cantidades. Por lo que su aportación a las ventas de la empresa es mínima.

Sin embargo, el precio que se ofrece a este tipo de cliente es el que deja un mayor margen de utilidad.

3.2 Investigación Y Análisis

En esta sección, se procederá a investigar y a analizar la información existente en la sucursal, tanto de carácter interno como externo con respecto a ventas, con el objetivo de evaluar su importancia en el conjunto de operaciones.

3.2.1 Procedimientos

Como se mencionó anteriormente, no se cuenta con un manual de procedimientos que indique los procedimientos a seguir en el área de ventas, sin embargo, mediante la investigación con el personal y la observación se recabaron los principales procedimientos que se ejecutan para realizar las operaciones diarias con respecto a ventas, y estos son: Procedimiento de ventas , compras, actualización de precios de ventas y control de inventarios.

Una vez recabados dichos procedimientos se procedió a evaluarlos.

3.2.1.1 Procedimiento de ventas.

Para realizar una venta, el cliente tiene dos opciones; ir a la sucursal por los productos que necesita o solicitar su pedido a domicilio al vendedor o mediante una llamada telefónica.

A continuación, se detallan los pasos del procedimiento de ventas de las dos maneras, con pedido a domicilio y de entrega en la sucursal.

Pedido para entrega a domicilio

1. El cliente solicita un pedido.
2. Se registra y se considera en la lista de espera.
3. Cuando llega su turno, se pasa orden de pedido al almacén.
4. En el almacén se carga el pedido solicitado a la unidad de reparto designada.
5. Se verifica que los productos salientes se encuentren en condiciones adecuadas y coincidan con la orden de pedido.
6. Se traslada la unidad de reparto al negocio del cliente para efectuar la entrega.

7. Se verifica con el cliente que los productos entregados se entregan en condiciones adecuadas y corresponden al pedido.
8. Se realiza el cobro.
9. Se recibe el cobro de la nota y se captura la venta en el sistema.

Pedido para entrega en la sucursal

1. El cliente acude para solicitar un pedido
2. Se recibe el pago y se captura la venta en el sistema
3. Se expide la nota de remisión para pasar a cargar a almacén
4. En el almacén se hace entrega de los productos solicitados
5. Se verifica que los productos entregados coincidan con la nota expedida y se encuentren en condiciones adecuadas.

Al verificar el proceso de ventas con pedido para entrega a domicilio, se percibió que después de realizar la carga del pedido solicitado a la unidad de reparto designada, aunque el personal menciona que debe realizar el paso

número cinco que consiste en verificar que los productos cargados en la unidad de reparto se encuentren en condiciones adecuadas y coincidan con la orden de pedido, no siempre se cumple, en ocasiones lo omiten. Lo que causa que de manera ocasional se registren devoluciones de productos y falta de control en los productos que salen del almacén.

Esta situación ha ocasionado diferencias entre el inventario registrado en el sistema y el inventario físico.

De la misma manera, con respecto a los pedidos para entrega en la sucursal, se detectó que ocasionalmente se omite un paso, pues después de realizar la entrega al cliente, no todas las veces se verifica que el pedido entregado se encuentre en condiciones adecuadas y corresponda a la nota expedida por el sistema. Lo que ocasiona una falta de control en la salida de los productos, ocasionando de forma esporádica errores en cuanto a diferencia de cantidades entregadas contra las cantidades que menciona la nota de remisión.

En ambos casos de entrega, se observó, que después de la venta no verifica la satisfacción del cliente.

Como parte de análisis, se elaboró el diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento.

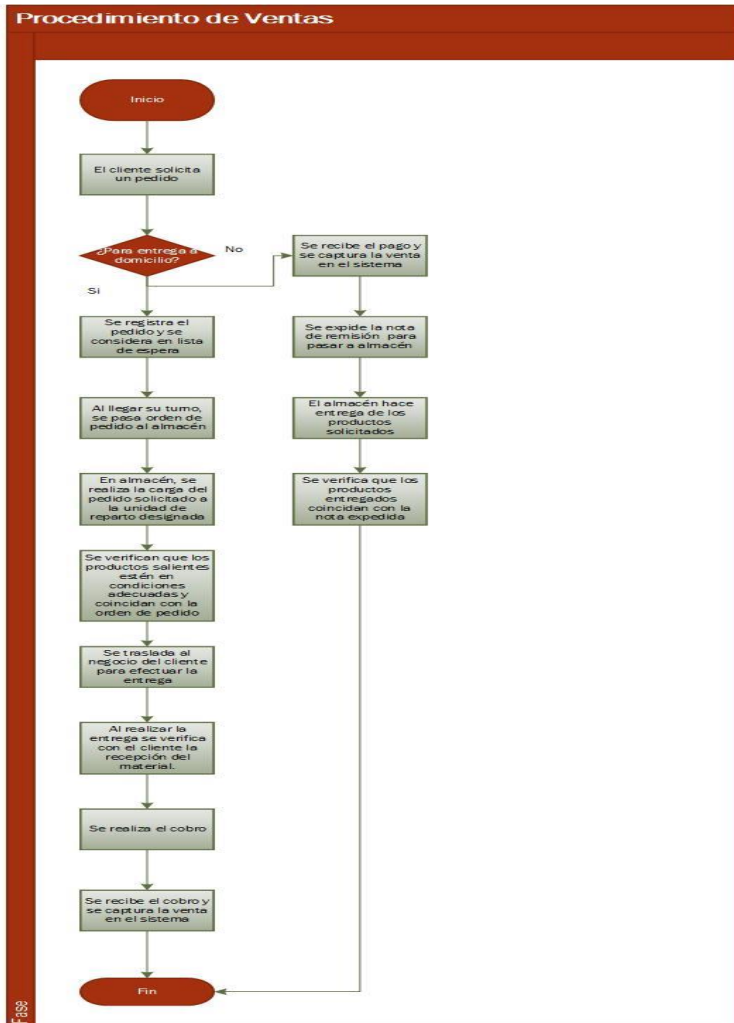


Figura 3.1 Diagrama de flujo de procedimiento de ventas.
(Elaboración propia)

3.2.1.2 Procedimiento para actualizar precios de venta.

Para determinar los precios, se considera el costo de los productos, los gastos de venta, administración y otros gastos que se generen, aunado a eso, se agrega un porcentaje de utilidad que tiene un margen de variabilidad, pues va en función de factores como oferta y demanda y precios del mercado.

Los precios de venta, no los determina la sucursal ni participa de forma directa en ese proceso, los fija el departamento de compras y contabilidad con base en los precios de compra, porcentaje de utilidad establecido y precios del mercado (investigados y reportados por cada sucursal).

La sucursal participa de manera directa en la actualización de los precios de ventas y dicha participación radica en la investigación y reporte de los precios del mercado cada viernes, con el objetivo de que cada sucursal pueda ofrecer precios competitivos.

A continuación, se enlistan los pasos del procedimiento para llevar a cabo la actualización de precios.

1. El agente de ventas monitorea los precios de la competencia.
2. El agente de ventas reporta a la sucursal los precios.
3. Una vez a la semana, la gerencia elabora un reporte comparativo sobre los precios de la competencia y los que ofrece la sucursal.
4. Se envía el reporte a gerencia de ventas.
5. El gerente de ventas, con base en la información del reporte de precios, verifica que la sucursal ofrezca precios competitivos.
6. Si hay diferencias significativas en los precios, gestiona el ajuste de precios.
7. Gerencia de ventas informa a la sucursal si hay o no ajustes en la lista de precios.
8. En caso de un ajuste en la lista de precios, se informa a los clientes.

Este es el procedimiento regular que se sigue en la actualización de precios.

El reporte de ventas se envía a la gerencia de ventas cada viernes. Sin embargo, si de forma ocasional se

presenta en el mercado un cambio considerable en los precios, se tiene que informar de manera inmediata para que se gestione y actualice la lista de precios.

Es necesario aclarar que este procedimiento de actualización de precios, no es garantía de que en cada ocasión que se reporten precios muy diferentes a los del mercado, se realice un ajuste, pues como se mencionó anteriormente, el precio de venta se determina por el costo de venta y los gastos que se generan, además del porcentaje de utilidad.

Durante la auditoría, tanto el personal de la sucursal como los clientes mencionaron que en ocasiones no se ofrecen precios competitivos, sus precios de venta son altos en comparación con la competencia, lo cual pone en desventaja a la sucursal, pues los clientes realizan sus compras con el proveedor que ofrezca precios más accesibles.

Al verificar el procedimiento para actualizar los precios de ventas, se detectó que es de gran importancia en las ventas, pues consideran un factor muy importante como

los precios del mercado, para actualizar la información de forma periódica y tener datos reales.

Como parte de análisis, se elaboró el diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento.

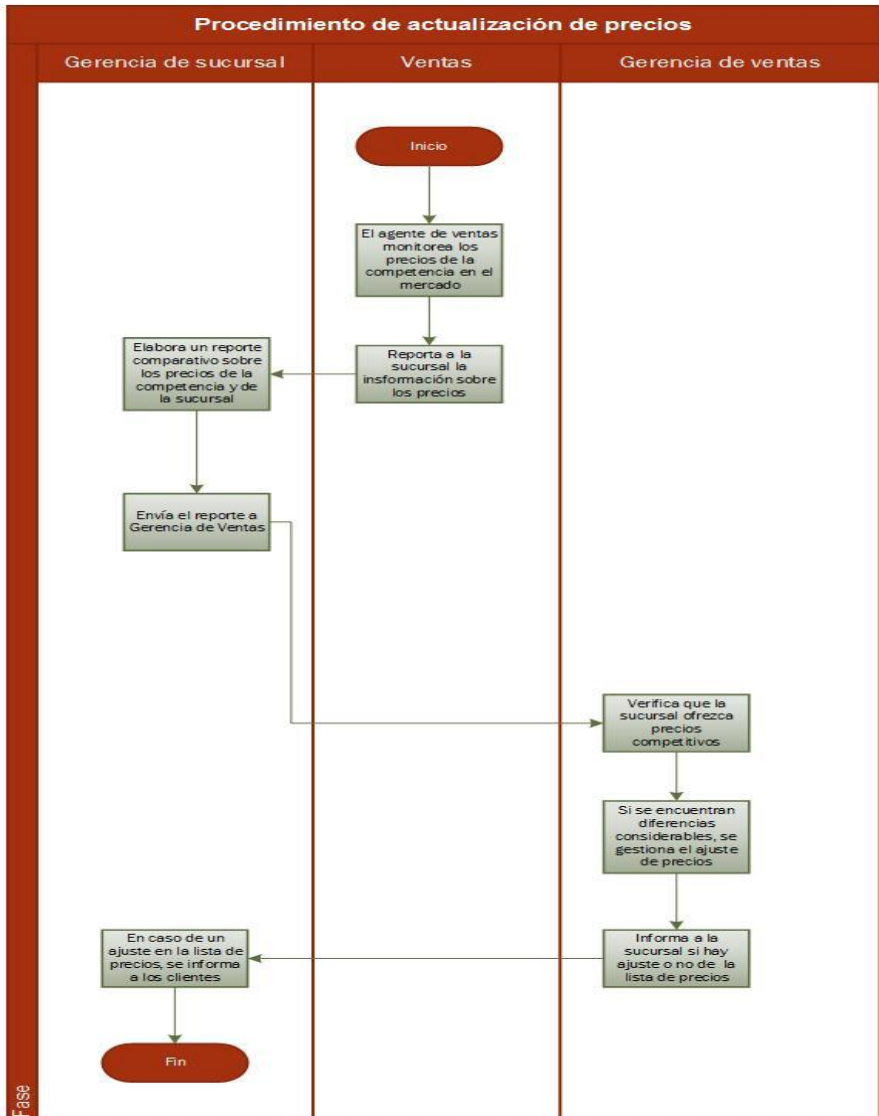


Figura 3.2 Diagrama de flujo de procedimiento de actualización de precios de venta. (Elaboración propia)

3.2.1.3 Procedimiento de control de inventarios

El control de inventarios influye de manera directa para que las ventas puedan realizarse. Por ello, se considera un aspecto de gran relevancia.

Para el control de inventarios, se coordinan acciones el almacenista y la administración de la sucursal (conformada por el gerente general y el auxiliar administrativo).

La administración de la sucursal cuenta con un Sistema Contable Empresarial denominado Intelisis, que es un software contable administrativo inteligente que integra y coordina todas las áreas y los procesos de una empresa. Centraliza todo en una sola base de datos que provee información confiable, la cual puede ser consultada en línea y en tiempo real.

En este sistema se hacen todos los registros para llevar el control virtual de inventarios, los resultados se deben cotejar mínimo una vez por mes con el almacenista para verificar que coincide el inventario físico con el registrado en el sistema.

Además, al iniciar cada mes se imprime el saldo final de inventarios del mes saliente y se entrega al almacenista, junto con un formato de entradas y salidas por cada día laboral para que el encargado de almacén actualice a diario los saldos de inventarios.

Para analizar el procedimiento de control de inventarios lo dividiremos en entradas y salidas:

Entrada de mercancía (por compra o traspaso de otra sucursal)

1. Al recibir un pedido de productos, el gerente de sucursal verifica que los datos estén correctos en la nota de remisión del proveedor.
2. Almacén recibe los productos y verifica que las cantidades sean correctas y se encuentren en condiciones adecuadas.
3. Informa a la gerencia las condiciones del pedido recibido.
4. Si todo es correcto, se firma la recepción de productos.
5. Se registra la entrada en el sistema.

6. Se expide la nota de entrada de productos y se turna al almacén.
7. Se registra la entrada en el formato de entradas y salidas del almacén.
8. Se distribuyen los productos en el almacén, utilizando el método de inventarios PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas).

Salida de mercancía por ventas o traspaso entre sucursales.

1. Se genera la salida de mercancía en el sistema al expedir una nota de remisión o una nota de traspaso.
2. Se verifica que los datos en la nota sean correctos.
3. Se entrega la nota generada por el sistema al almacén para la entrega de productos
4. Se verifica que los productos entregados se encuentren en condiciones adecuadas y coincidan con la cantidad de la nota emitida.
5. Se registra la salida en el formato de entradas y salidas de almacén.

Aunado a los procedimientos de entrada y salida de productos, al finalizar el día el almacenista realiza los siguientes pasos:

1. Verifica que todas las entradas y salidas en papel estén registradas en el formato de entradas y salidas.
2. Al saldo inicial de cada día (que es el final del día anterior se le suman las entradas y se restan las salidas.
3. Se obtiene el saldo final de inventarios.
4. Se compara el saldo final de inventarios con la lista de stock mínimo de productos proporciona por el departamento de compras.
5. En caso de que se detecte en el límite el stock de productos, se emite la requisición de productos a la administración de la sucursal.

El procedimiento que se sigue para el control de inventarios ha dado resultados, sin embargo, al revisar su cumplimiento se observó, que sobre todo cuando se realizan trasposos entre sucursales de la misma empresa se presentan con frecuencia errores sobre los

datos que aparecen en la nota remitida, pues no se verifica la nota, tanto en la salida como en la entrada de productos y se emite con los datos de otra sucursal.

Independientemente del proceso que se sigue, tanto el gerente de la sucursal como el encargado de almacén deben estar monitoreando con frecuencia que los productos existentes se encuentren en las condiciones adecuadas, además, se debe verificar que las cantidades físicas en inventario coincidan con las cantidades registradas en el sistema.

Durante la investigación, se observó que, en muy raras ocasiones por razones ajenas a la sucursal, el departamento de compras envía productos que no se solicitaron, lo cual ocasiona que no haya el espacio suficiente para almacenar, y que los productos con un tiempo de vida más corto (como el cemento) caduquen por permanecer mucho tiempo almacenados. Lo que se traduce en pérdidas monetarias.

Como parte de análisis, se elaboraron los diagramas de flujo correspondiente a las entradas y salidas del almacén.

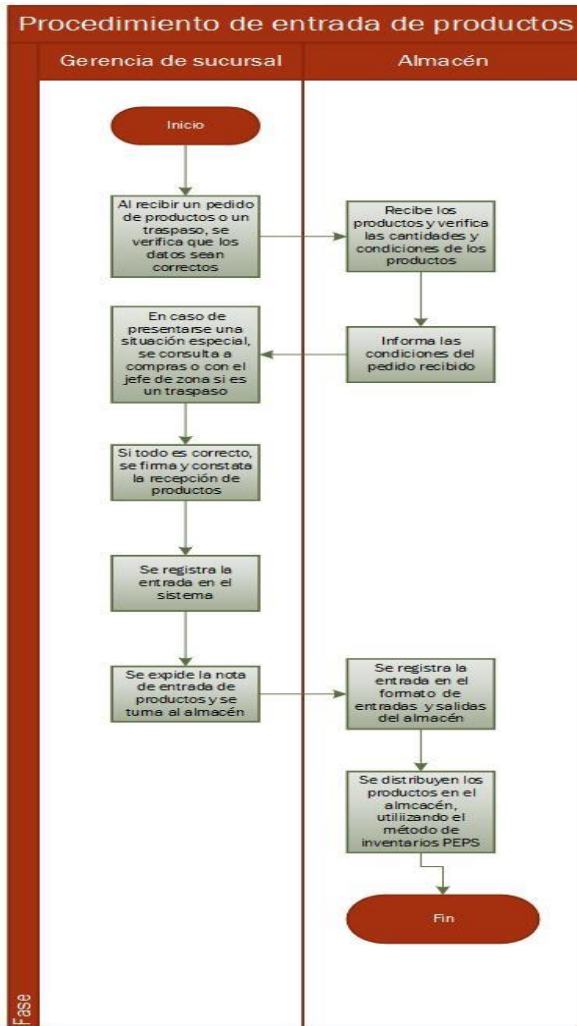


Figura 3.3 Diagrama de flujo de procedimiento de entrada de productos. (Elaboración propia)

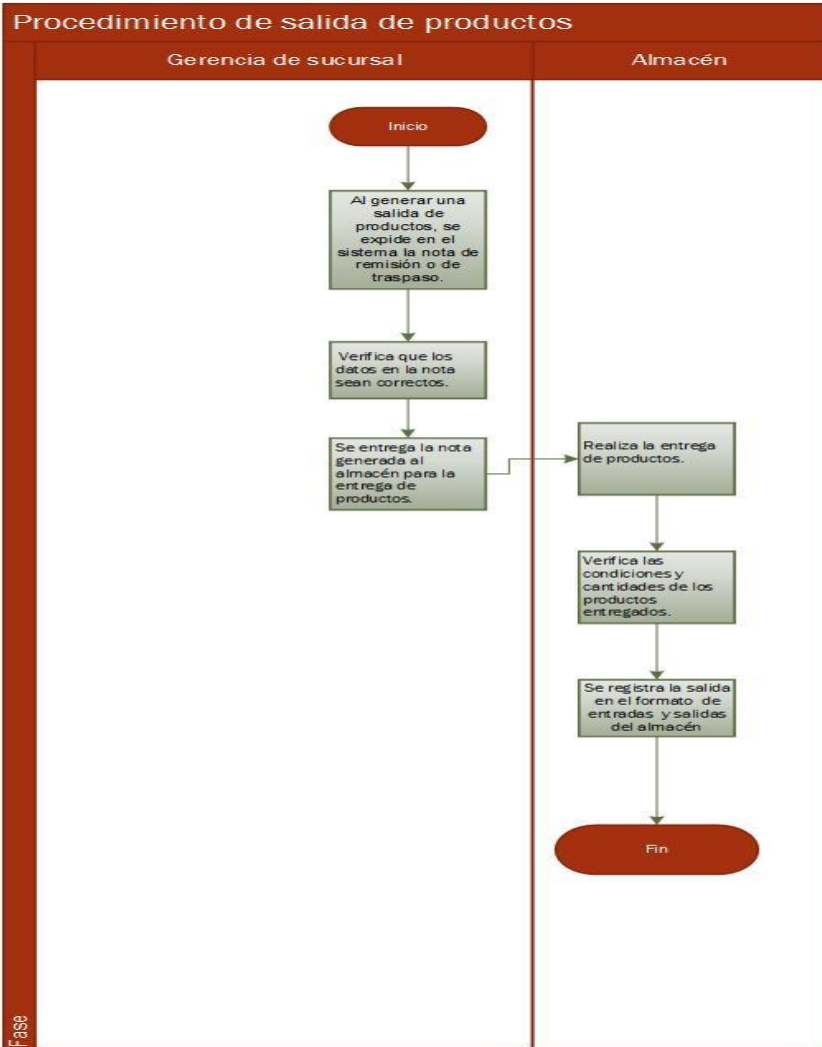


Figura 3.4 Diagrama de flujo de procedimiento de salida de productos. (Elaboración propia)

3.2.1.4 Procedimiento de Compras

La sucursal no realiza las compras directamente con los proveedores, todo lo hace por medio del departamento de compras y sigue los siguientes pasos:

1. El almacenista monitorea de forma periódica el almacén para verificar la existencia de stock establecido de productos.
2. Si detecta stock límite de algún producto, informa a gerente de sucursal.
3. La gerencia de sucursal elabora una requisición de productos.
4. La gerencia de sucursal verifica la requisición de productos y la envía a compras.
5. Compras solicita el pedido al proveedor y gestiona el envío.
6. Al recibir el material, la gerencia verifica que los datos de la nota de remisión sean correctos y los productos sean los que solicitaron.
7. El almacén se encarga de verificar que los productos se encuentren en condiciones

adecuadas y las cantidades coincidan con la nota de remisión.

8. Si no hay alguna inconformidad, la gerencia firma aprobando y constatando que se recibe el pedido.
9. En caso de una inconformidad o situación especial, compras toma la decisión más adecuada sobre la situación presentada
10. Compras informa a la sucursal mediante un correo electrónico sobre la decisión acordada.

Al analizar el procedimiento de compras, se observó que se siguen todos los pasos que enlistan, y dicho procedimiento proporciona resultados positivos, sin embargo, como se mencionó anteriormente, en ocasiones se pasa por alto dicho procedimiento, pues el departamento de compras envía pedidos que no se solicitaron, lo cual origina dificultades sobre todo a la hora de distribuir los productos en el almacén, pues se tienen que ubicar en un sitio que le corresponde a otros productos.

Por otro lado, se ha presentado la situación de que el pedido solicitado se demora más del tiempo establecido

en llegar, aunque se solicite en tiempo y se sigan los pasos establecidos para ello.

Las demoras de los pedidos suceden en muy raras ocasiones, pero si han provocado la pérdida de ventas.

Como parte de análisis, se elaboró el diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento.

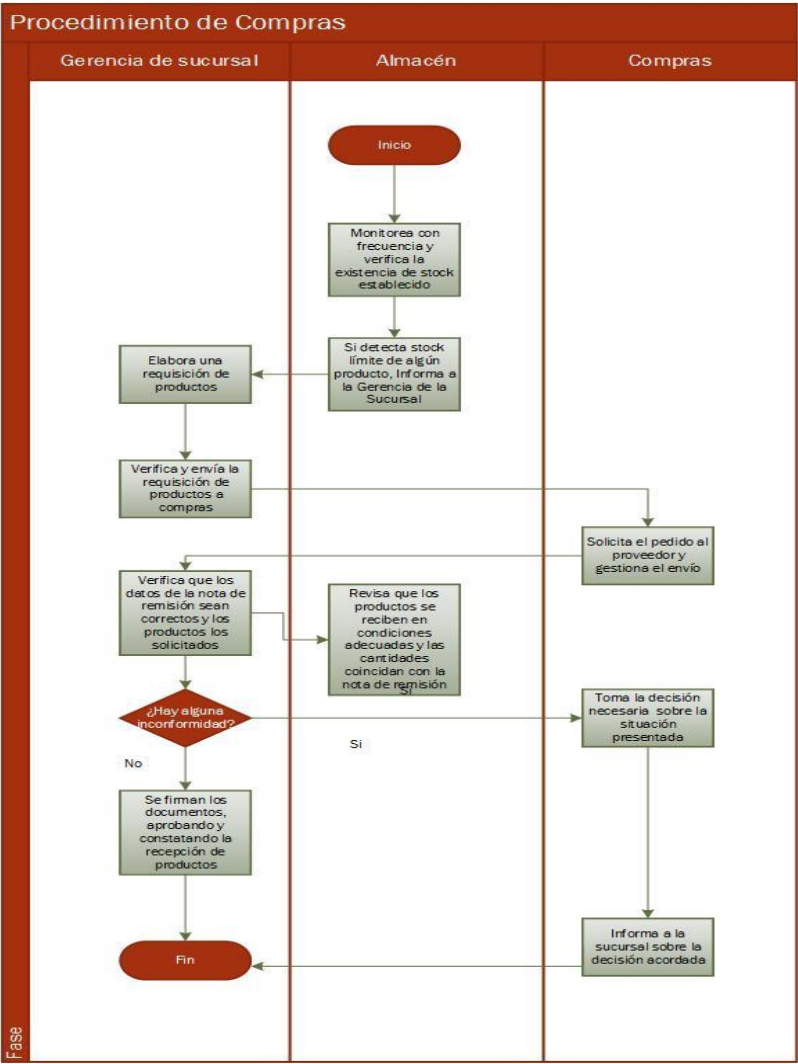


Figura 3.5 Diagrama de flujo de procedimiento de compra. (Elaboración propia)

3.2.2 Ventas por productos

Los productos que la sucursal ofrece varían en demanda y por consiguiente, en movilidad.

Mediante un análisis de un reporte de ventas del ejercicio 2016 que muestra a detalle la cantidad de productos que se vendieron durante todo ese año, se investigó cuáles son los productos con mayor y menor demanda y movilidad

La revisión del reporte general de ventas arrojó lo siguiente:

Producto	Porcentaje en ventas
Varilla	36%
Cemento	21%
Mortero	11%
Mallas	10%
Pegazulejo	8%
Alambre	6%
Alambrón	6%
Tinacos	1%
Productos galvanizados	1%
Pinturas	0%
TOTAL	100%

Tabla 3.1 Ventas por productos (Elaboración propia basada en información proporcionada por la sucursal)

Se realizó la siguiente gráfica para representar como se conforman las ventas por productos.



Gráfica 3.1 Ventas por productos (Elaboración propia basada en información proporcionada por la sucursal)

Los productos que tienen más demandas y movilidad en la empresa son: Varilla (se incluyen todas las medidas) que constituye más de la tercera parte de las ventas

totales, quien le sigue es el cemento con un poco más del veinte por ciento.

Posteriormente se encuentran el mortero, mallas y pega azulejo cuyo porcentaje de ventas constituye el once, diez y ocho por ciento respectivamente.

De alambre y alambrón, corresponde el seis por ciento de las ventas totales a cada uno.

Y finalmente, se encuentran los productos galvanizados y tinacos, que sólo representan el uno por ciento de las ventas de la empresa. Ya que no existe la suficiente demanda por parte del mercado, por lo tanto, su rotación en inventarios es muy escasa.

En el caso de las pinturas, durante todo el ejercicio no presentó ventas.

Se observó la distribución de los productos en el almacén y se percibió que se les asigna más espacio a los productos que tienen un mayor porcentaje de ventas, lo cual es adecuado por su rotación frecuente.

A los productos que representan entre el seis y once por ciento se les asigna el espacio necesario.

Sin embargo, se detectó que los productos que no aportan un gran porcentaje a las ventas como los tinacos, productos galvanizados y pinturas ocupan un espacio en el almacén, y se quedan almacenados por mucho tiempo. Eso le resta productividad a la sucursal, porque no aprovecha al cien por ciento su capacidad de almacén, además, con el paso del tiempo los productos tienden a caducar o deteriorarse.

3.2.3 Motivación y capacitación al personal

Por medio de una entrevista al gerente de la sucursal junto con el jefe de zona, se investigó sobre los temas de motivación y capacitación a los empleados que laboran en el área de ventas:

En la encuesta realizada se hicieron cinco preguntas abiertas por cada aspecto a conocer, y se dividió en dos partes que son las siguientes:

3.2.3.1.- Motivación

1. ¿Los empleados reciben reconocimiento por desempeñar de forma adecuada su trabajo?

R= No, generalmente cuando se realiza bien el trabajo, no se hace reconocimiento de ello. El gerente general de la empresa cuando visita la sucursal menciona que es obligación de los trabajadores realizar su trabajo de una manera correcta pues por ello reciben su salario.

2. ¿La sucursal de la empresa comercializadora de materiales para la construcción otorga incentivos al personal por cumplir adecuadamente funciones?

R= No, no hay incentivos para el personal

3. ¿Los empleados reciben ayuda, cuando la necesitan para realizar su trabajo?

R= Si, si un trabajador, que es nuevo, sobre todo, tiene dudas sobre su trabajo, puede preguntar y se resuelven sus dudas y se ofrece ayuda para que pueda mejorar

4. ¿La sucursal se interesa en el bienestar de sus empleados?

R= No, eso viene desde la empresa. sólo se preocupan por las ventas, que el personal no falte, que se haga el trabajo bien. Pero no muestran preocupación por el personal, ni siquiera pagan horas extras cuando se trabaja más del horario establecido.

5. ¿El ambiente laboral en la sucursal conduce al personal a realizar un excelente trabajo?

R= Si, en la sucursal hay un ambiente agradable, entre los trabajadores hay cordialidad y buen trato. Se busca que haya buena comunicación para facilitar el trabajo.

3.2.3.2 Capacitación

1. ¿Cuándo los empleados ingresan a laborar a la sucursal reciben un curso de inducción?

R= Si, cuando un empleado ingresa se le brinda un curso de inducción y capacitación de dos semanas. Este curso es proporcionado por los mismos empleados y ahí se le explica cómo se

conforma la empresa, que cargo y funciones tienen sus compañeros y se le muestra cómo debe realizar las actividades correspondientes a su puesto. Durante y después de esas dos semanas, él está en libertad de preguntar todas las dudas que surjan sobre su trabajo o la empresa.

2. ¿En la sucursal se brindan cursos de capacitación con frecuencia para el personal?

R= El único curso de capacitación que hay, es cuando el empleado ingresa a laborar.

3. ¿La capacitación que recibe el personal es aplicable a su trabajo?

R= El curso que se recibe al ingresar, si es sobre las actividades que le corresponde realizar.

4. ¿La capacitación que se brinda al personal es teórica y práctica?

R= Si, en el curso inicial que se les proporciona, primero se les explica de forma teórica como se deben desempeñar en sus labores y, posteriormente, se les enseña la práctica.

5. ¿En la sucursal se da la importancia necesaria a la capacitación para mejorar el desempeño laboral?

R= No precisamente, pues sólo se da el curso de inducción cuando un empleado ingresa, fuera de eso no hay cursos de capacitación.

Con respecto a motivación, por medio de la entrevista se detectó que no se otorga la motivación necesaria a los empleados, pues no se entrega ningún tipo de reconocimiento.

Tampoco hay incentivos por puntualidad, asistencia u otro concepto que contribuya a la motivación para que los empleados colaboren al logro de las ventas.

Se les proporciona ayuda con respecto a dudas sobre cómo realizar su trabajo, pero la sucursal y la empresa en general no muestra preocupación por el bienestar de sus empleados, no promueve actividades que impulsen su bienestar.

El ambiente laboral en la sucursal es agradable, por medio de la entrevista y la observación realizada se

percibió que hay buena relación y comunicación entre los empleados, lo cual facilita la realización de sus deberes.

Sobre la capacitación, únicamente se brinda un curso de inducción y capacitación cuando un empleado ingresa a laborar, en el cual se le muestra de forma teórica y práctica como debe realizar su trabajo, sin embargo, es el único curso que se brinda.

3.2.4 Ventas por tipo de clientes

Por medio de un reporte de ventas por clientes del ejercicio 2016, se obtuvo la información sobre que clientes constituyen el mayor volumen de ventas.

El reporte arrojó lo siguiente:

Tipo de cliente	Porcentaje en ventas
Casas de materiales	75%
Constructoras	20%
Público en general	5%
TOTAL	100%

Tabla 3.2 Ventas por tipos de clientes (Elaboración propia basada en información proporcionada por la sucursal)

Representado en una gráfica, esta es la proporción que corresponde a las ventas totales realizadas



Gráfica 3.2 Ventas por tipos de clientes (Elaboración propia)

De los tres tipos de clientes descritos en la sección de familiarización, se detectó que los clientes que aportan el mayor número de ventas son los mayoristas o comúnmente denominados “Casas de Materiales”, en seguida son las Constructoras y finalmente el público en

general, quien representa el menor porcentaje en ventas.

Como se observa, las ventas se componen en su mayoría por Clientes de Casas de Materiales, por lo que a estos clientes se le da prioridad.

La sucursal cuenta con una lista de clientes que incluye todos los datos personales de estos clientes (nombre, domicilio, número telefónico y correo electrónico), a los que se realiza una visita semanal para conocer si requieren productos, además, de forma frecuente se realizan llamadas telefónicas para mantenerse presente.

Las constructoras, no son una opción viable de clientes, pues en su mayoría solicitan créditos y en la sucursal, todas las ventas son de estricto contado. Sin embargo, si se cuenta con una lista de clientes de este tipo y de forma esporádica se envía información.

En cuanto al público en general, representa un significativo porcentaje de ventas, pues sus compras son muy esporádicas y no son los mismo, además, en su

mayoría en pequeñas cantidades. En estas ventas el margen de utilidad es mayor.

3.2.5 Satisfacción de clientes

Se aplicó una encuesta a clientes para conocer su satisfacción con respecto a:

- Atención
- Competitividad de la empresa
- Condiciones de los productos en venta

Se aplicaron las encuestas a clientes de la sucursal, del grupo de materialistas, pues como se mencionó anteriormente, son el principal grupo de clientes que conforman las ventas.

Las encuestas se hicieron por vía telefónica y correo electrónico.

3.2.5.1 Atención recibida

Para conocer el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la atención que reciben, se realizaron seis preguntas con respecto a ese tema y al final se sumaron

los puntajes de las seis respuestas, así se colocó cada cliente en uno de los niveles.

En la tabla 1, se muestra las frecuencias y porcentajes de los niveles de satisfacción de los clientes, y se representan con un gráfico en la figura 1, donde se observa que los clientes opinaron 65 personas que se sienten muy satisfechos, ocho dijeron que están satisfechos y solo 2 están medianamente satisfechos. Mientras que para los niveles de poco satisfecho y nada satisfecho se mostraron frecuencias de cero.

Satisfacción de los clientes sobre atención

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	65	86.7%
Satisfecho	8	10.7%
Medianamente Satisfecho	2	2.7%
Poco Satisfecho	0	0%
Nada Satisfecho	0	0%
Total	75	100%

**Tabla 3.3 Satisfacción de clientes sobre atención recibida
(Elaboración propia)**



Gráfica 3.3 Satisfacción de clientes (Elaboración propia basada en información arrojada por la encuesta)

3.2.5.2 Competitividad en la sucursal

Para conocer el nivel competitividad, se realizaron cinco preguntas con respecto a ese tema y al final se sumaron los puntajes de las cinco respuestas, así se colocó cada cliente en uno de los niveles.

En la tabla 2, se muestran las frecuencias y porcentajes de la competitividad de la empresa. Y se representan en la figura 2 con un gráfico de barras, donde solo un cliente opinó que la empresa es muy competitiva, 64 clientes opinaron que la empresa es competitiva y 10 dijeron que la empresa es medianamente competitiva. Para los niveles de poco competitiva y nada competitiva se mostraron frecuencias de cero.

Competitividad

	Frecuencia	Porcentaje
Muy competitiva	1	1.3%
Competitiva	64	85.3%
Medianamente competitiva	10	13.3%
Poco competitiva	0	0%
Nada competitiva	0	0%
Total	75	100%

Tabla 3.4 Competitividad de la sucursal (Elaboración propia basada en información arrojada por la encuesta)



Gráfica 3.4 Competitividad de la sucursal (Elaboración propia basada en información arrojada por la encuesta)

3.2.5.3 Condiciones de los productos en venta

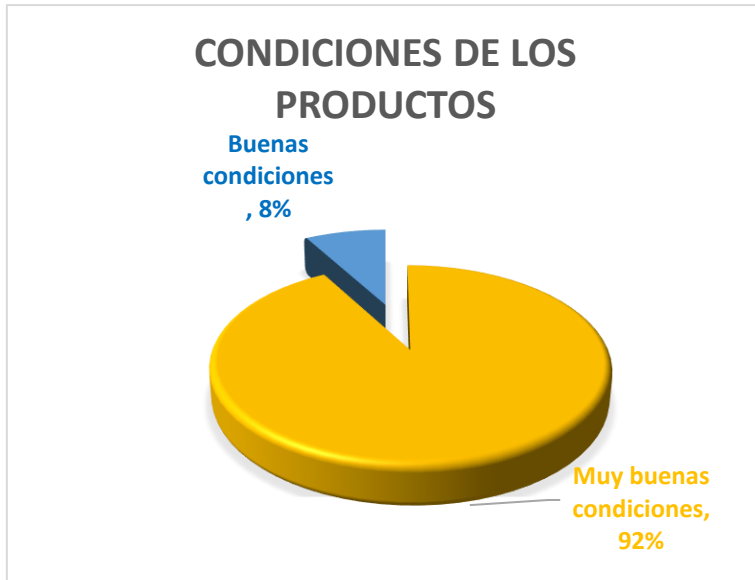
Para conocer el nivel de condiciones de los productos de venta, se realizaron cinco preguntas con respecto a ese tema y al final se sumaron los puntajes de las cinco respuestas, así se colocó cada cliente en uno de los niveles.

En la tabla 3, se muestran las frecuencias y porcentajes de los niveles de condiciones de la empresa. Y en la figura 3 se muestra que 69 clientes opinaron que la empresa está en muy buenas condiciones, seis dijeron que están en buenas condiciones, mientras que para los niveles de condiciones regulares, malas condiciones y muy malas condiciones tienen frecuencia de cero.

Condiciones de los productos en venta

	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas condiciones	69	92%
Buenas condiciones	6	8%
Condiciones regulares	0	0%
Malas condiciones	0	0%
Muy malas condiciones	0	0%
Total	75	100.0

Tabla 3.5 Condiciones de los productos en venta (Elaboración propia basada en información arrojada por la encuesta)



Gráfica 3.5 Condiciones de los productos en venta (Elaboración propia basada en información arrojada por la encuesta)

3.2.6 Ventas anuales realizadas durante los ejercicios 2014,2015 y 2016

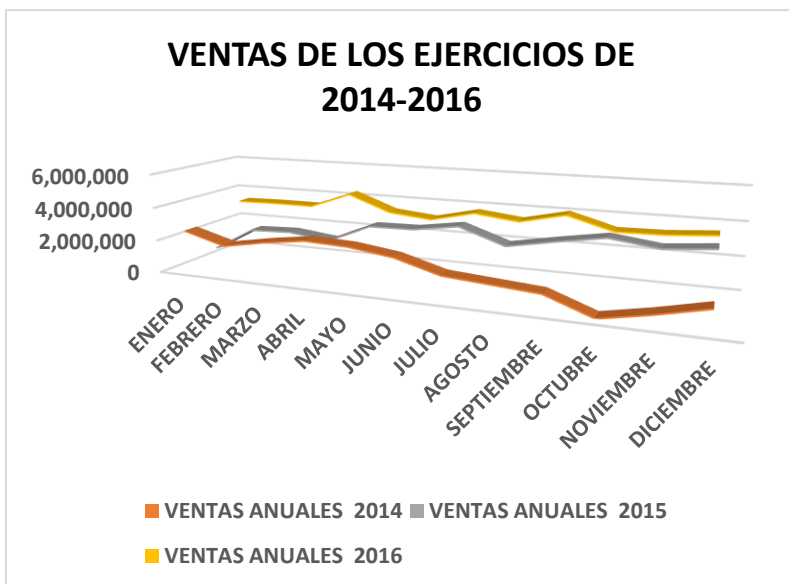
Se realizó una comparación de las ventas anuales del ejercicio que se estudia y dos ejercicios anteriores, con el fin de apreciar su tendencia.

Comparación de ventas. 2014, 2015 y 2016

VENTAS ANUALES

MES	2014	2015	2016
ENERO	2,500,000	750,000	3,300,000
FEBRERO	1,800,000	2,150,000	3,350,000
MARZO	2,250,000	2,250,000	3,350,000
ABRIL	2,600,000	1,950,000	4,300,000
MAYO	2,500,000	3,050,000	3,350,000
JUNIO	2,150,000	3,100,000	3,100,000
JULIO	1,400,000	3,500,000	3,700,000
AGOSTO	1,200,000	2,600,000	3,400,000
SEPTIEMBRE	1,000,000	3,100,000	4,000,000
OCTUBRE	0	3,550,000	3,250,000
NOVIEMBRE	550,000	3,200,000	3,300,000
DICIEMBRE	1,200,000	3,450,000	3,500,000

Tabla 3.6 Comparación de ventas de ejercicios 2014,2015 y 2016 (Elaboración propia basada en información proporcionada por la sucursal)



Gráfica 3.6 Comparación de ventas de ejercicios 2014,2015 y 2016 (Elaboración propia basada en información proporcionada por la sucursal)

Durante el ejercicio 2014 las ventas mensuales fueron muy variables, pues como lo indica la tabla anterior, el mes de octubre no se realizaron ventas, mientras que el mes de noviembre las ventas fueron menores a un millón de pesos, mientras que el mes de abril las ventas fueron por 2.6 millones de pesos, la diferencia en montos mensuales es muy amplia

Se investigó con el jefe de zona sobre la situación de ventas del 2014 y la causa fue que durante este ejercicio 2014, específicamente en el mes de octubre, se presentó un problema de gravedad con quien era el gerente de sucursal y el vendedor, lo que causó ambos despidos y que se suspendieran sus ventas por todo el mes de octubre. En el siguiente mes cubrieron ambos puestos y empezaron a laborar nuevamente.

Durante el 2015, en el mes de enero las ventas fueron inferiores a un millón de pesos, sin embargo, de febrero en adelante las ventas empezaron a ascender, llegando a un máximo de 3.5 millones de pesos durante el mes de octubre.

Durante el ejercicio que se estudia, el 2016. Las ventas muestran estabilidad, pues no bajaron de los tres millones, incluso en el mes de abril llegaron a 4.3 millones de pesos. Investigando sobre algún cambio notable durante este ejercicio, se detectó que a principios de este ejercicio se contrató a otro vendedor y se hizo un ajuste en las rutas de los clientes.

Mediante la gráfica, se puede apreciar con claridad la diferencia en montos de ventas mensuales entre los tres ejercicios 2014,2015 y 2016.

Durante el ejercicio de 2016, que es el que estudia, las ventas se muestran estables y son mayores en comparación con los dos ejercicios anteriores. Lo cual muestra que el ejercicio en cuestión de estudio fue un año favorable para la sucursal y en el que algunas decisiones que se tomaron dieron resultados positivos.

3.2.7 Información de la competencia

La competencia de la sucursal son las empresas que venden acero, cemento, y materiales de la construcción. Y hay un grande número que se dedican a comercializar estos productos.

Para investigar a los competidores directos, se realizó un sondeo con los clientes y un recorrido por la zona.

En la ciudad de Xalapa, se encontraron diversos competidores. Sin embargo, se analizaron los que tienen más similitudes con la sucursal que se estudia.

Se identificaron cinco empresas con características similares, en las cuales se realizó la investigación por medio de una visita directa a sus instalaciones solicitando información sobre los siguientes puntos: Precios, servicio al cliente, facilidades de pago y servicio de entrega oportuno.

Para fines de estudio, se enumerará a las empresas identificadas y se agregará una letra inicial.

La información recabada se representa en el siguiente cuadro comparativo que posteriormente se analizará:

Rasgos evaluados	Empres a 1 V	Empres a 2 D	Empres a 3 X	Empres a 4 C	Empres a 5 E	Sucurs al
Servicio al cliente	✓	✓	✓	✓	X	✓
Precios competitivos	X	✓	X	✓	✓	✓
Facilidades de pago	✓	X	✓	X	X	X
Servicio de entregas oportuno	X	X	✓	X	X	✓

Tabla 3.7 Competencia en el entorno (Elaboración propia basada en información proporcionada por la sucursal)

Analizaremos la información del cuadro comparativo por rasgo evaluado.

Servicio al cliente: Durante la visita a las instalaciones de la competencia, el servicio al cliente percibido en las empresas del uno al cuatro fue un trato amable. Únicamente en la empresa cinco, no se pudo contactar con la empresa, pues de acuerdo a los resultados de la investigación, esta empresa no cuenta con instalaciones en la zona, su ubicación está en la ciudad de Teziutlán, Puebla y se comunican con sus clientes únicamente vía telefónica, y sólo manda los productos.

Precios competitivos: Sobre los precios de los productos, se compararon tomando como base la lista proporcionada por la sucursal que se estudia, partiendo que los precios ofrecidos son competitivos de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a los clientes. Se pudo determinar que las empresas número dos, cuatro y cinco ofrecen precios competitivos en el mercado. Sin embargo, los precios que ofrecen la empresa uno y tres son más elevados.

Facilidades de pago: Con respecto a las facilidades de pago que ofrece cada empresa que compete con nuestro objeto de estudio. En particular, se preguntó si otorgan facilidades de crédito o sólo se realizan ventas de contado.

La empresa uno y tres mencionaron que, si ofrecen ventas a crédito, siempre y cuando se cumplan con la serie de requisitos establecidos para ser apto para el mismo. La empresa dos, cuatro y cinco sólo realizan ventas con pago de contado.

Servicio de entregas oportuno. Los resultados sobre este aspecto fueron los siguientes: la empresa uno, realiza envíos, pero se deben solicitar los productos con cuatro días de anticipación, la empresa dos no ofrece el servicio de entrega a domicilio, la empresa tres si realiza entregas a domicilio solicitando los productos con uno y dos días de anticipación. La empresa cuatro no ofrece el servicio de entregas a domicilio, por su parte, la empresa cinco, realiza entregas a domicilio sólo a clientes que solicitan grandes cantidades de productos.

En comparación con la competencia, la sucursal que se estudia tiene la ventaja de ofrecer un excelente servicio al cliente en comparación con la empresa 5E, se encuentra a la par con sus competidores del uno al cuatro.

En cuanto a precios competitivos, la sucursal ofrece precios competitivos al igual que las empresas dos, cuatro y cinco, las empresas uno y tres ofrecen precios más elevados. Sobre las facilidades de pago, la sucursal realiza ventas de estricto contado, lo cual la pone en una posición de desventaja frente a sus competidores, en especial de la empresa uno y tres que ofrecen crédito. Con respecto al servicio de entregas oportuno, la sucursal si cuenta con esa facilidad, lo que le proporciona un punto a favor sobre los competidores que carecen de ello, son las empresas uno, dos, cuatro y cinco.

3.3 Diagnóstico

- a) Se carece de una misión establecida, no cuentan con un propósito o razón de ser definido de forma clara con la cual se identifiquen sus empleados.
- b) No cuentan con una visión establecida, lo que genera que no tengan una definición clara de cómo se ven a un futuro y hacia donde se dirigen.
- c) En cuanto a los objetivos generales, no tienen establecidos los resultados o situaciones que pretenden alcanzar en un periodo de tiempo, ni han determinado de forma precisa los recursos que utilizarán.
- d) Sobre los procedimientos, no se encuentran escritos en un manual. Sin embargo, el personal los conoce de forma verbal y con base en eso se evaluó su cumplimiento. En dicha evaluación se detectó que lo anterior ocasiona que estos no se cumplan de manera uniforme, pues en ocasiones se omiten pasos que generan fallas en el control.
- e) Con respecto al análisis de ventas de los productos, se detectó que algunos de ellos no tienen una alta demanda y rotación, situación que

genera pérdidas, pues son productos paralizados en el almacén y se deterioran con el paso del tiempo, además, abarcan un amplio espacio, lo cual ocasiona que no se aproveche al máximo su capacidad.

Aunado a esta situación, en ocasiones, por razones ajenas a la sucursal el departamento de compras envía pedidos no solicitados, lo cual genera que el almacén se sature y no permita la correcta distribución de los productos.

- f) Sobre las ventas por tipo de cliente, se detectó que las ventas de la sucursal se conforman en su mayoría por los clientes de Casas de Materiales.
- g) En cuanto al recurso humano involucrado en el proceso de ventas, se detectó que no se les proporciona capacitación, únicamente se les brinda un curso de inducción al ingresar a laborar. Además, no se cuenta con programas de motivación y reconocimiento a los empleados.
- h) Con respecto a los clientes, como resultado de las encuestas se pudo determinar que se encuentran satisfechos con la atención proporcionada,

además, consideran que la sucursal ofrece precios competitivos en el mercado, asimismo, y manifestaron que los productos en venta se encuentran en condiciones adecuadas y la sucursal se hace responsable cuando presentan algún defecto.

- i) En la investigación y análisis de las ventas del ejercicio 2016 en comparación con los ejercicios 2014 y 2016, sobresalen las diferencias considerables de los montos en ciertos meses, al investigar sobre el origen de dichas diferencias, se detectó que su origen reside principalmente en problemas relacionados con el personal.
- j) Con base en el análisis de la información recabada de la competencia, se determina que la sucursal se encuentra en una situación favorable, pues, aunque no ofrece facilidades de pago, posee ventajas como precios competitivos, atención agradable y servicio de entregas oportuno.

3.4 Informe

Informe de Auditoría Operacional realizada al área de ventas de la sucursal de Xalapa, Ver. de una Empresa Comercializadora de Productos para la Construcción

Xalapa, Ver. 26 de junio de 2017

Lic. Octavio Morales Morales

Gerente General

Empresa Comercializadora de Productos para la Construcción

P R E S E N T E.

Cumpliendo con lo establecido en el oficio No. 0126, de fecha 16 de enero de 2017, donde se estipula que se efectuará una Auditoría Operacional al área de ventas de la sucursal ubicada en la ciudad de Xalapa, por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016.

Se adjunta el informe de la auditoría operacional con los aspectos que afectan la eficiencia operacional y sus recomendaciones.

Sin otro particular, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración y ampliación de información.

Atentamente

L.A. Yara Iret De Jesús Carlos

Informe de Auditoría Operacional realizada al área de
ventas de la sucursal de Xalapa de la Empresa
Comercializadora de Productos para la Construcción

Área:

Ventas

Aspectos Revisados:

-Procedimiento de ventas,
compras, control de
inventarios y actualización de
precios.

-Ventas por productos y por
tipo de clientes

- Motivación y capacitación
del recurso humano.

-Satisfacción de clientes
sobre atención, precios y
condiciones de los productos.

-Análisis de rasgos de
competidores vs. rasgos de
sucursal.

-Comparación de montos de
ventas mensuales de los
ejercicios 2014, 2015 y 2016

Periodo Revisado: Del 1º de enero a 31 de
diciembre de 2016

Fecha de inicio: 12 de febrero de 2016

Fecha de conclusión: 20 de junio de 2017

Índice

- I. Alcance del trabajo

- II. Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional

- III. Recomendaciones para mejorar la eficiencia

I. Alcance

Se analizaron los procedimientos relacionados al área de ventas, que son: actualización de precios, control de inventarios, ventas y compras y se verificó su cumplimiento.

Por medio de una entrevista, se recabó información sobre la capacitación y motivación brindada a los empleados.

Con los reportes de ventas proporcionados y analizados, se determinó cuáles son los productos con un mayor y menor demanda. Además, se determinó que tipo de clientes realizan una mayor cantidad de compras por su volumen y montos monetarios.

Se efectuó una encuesta con la finalidad de conocer la satisfacción de clientes con respecto a la atención proporcionada, precios otorgados y condiciones de productos de venta.

Se realizó una comparación general de ventas anuales de los ejercicios 2014, 2015 y 2016.

Se recabó información sobre aspectos de la competencia, se analizó para realizar una comparación con los aspectos similares de la sucursal.

II. Situaciones que afectan la eficiencia operacional

- La sucursal no cuenta con misión, visión y objetivos generales.

Lo cual ha provocado que el personal no identifique la razón de ser, la falta de visión ocasiona que no haya metas a seguir y expectativas a alcanzar. Por su parte, la falta de objetivos generales no permite que se establezcan resultados en un periodo determinado.

- Los procedimientos no descritos en un manual ocasionan una falta de uniformidad al ejecutarlos, lo cual generan fallas en el control y desarrollo de las actividades.

Al verificar el cumplimiento de los procedimientos, se detectó que debido a que son conocidos únicamente forma verbal, se presentan discrepancias a la hora de ejecutarlos, pues, en ocasiones se incumplen los pasos a seguir.

En el caso de control de inventarios, las discrepancias en la ejecución de los procedimientos han ocasionado fallas en el

control de los productos, que han tenido como consecuencia faltante de mercancía al efectuar la revisión del inventario registrado en el sistema contra el inventario físico.

- En el almacén se encuentran productos obsoletos y deteriorados.

La existencia de dichos artículos causa pérdidas, satura la capacidad del almacén y demuestra la falta de control.

La mercancía que no tiene una rotación, abarca un amplio espacio ocupando incluso el área designada para otros productos.

El deterioro y obsolescencia de los productos se debe a que estos cuentan con una baja demanda entre los clientes.

Además, por situaciones ajenas a la sucursal, en ocasiones el departamento de compras envía productos no solicitados.

Ambas situaciones ocasionan que los productos permanezcan almacenados por mucho tiempo, que se vuelven obsoletos y deteriorados.

la mayor cantidad de productos en esta condición corresponde a tinacos, pinturas y productos galvanizados.

Se realizó un cálculo sobre el monto total de los productos en esta situación, y ascienden a \$70,000.00.

- Capacitación y motivación para el recurso humano.

El personal involucrado en las operaciones de ventas sólo recibe un curso de inducción al ingresar a laborar.

Fuera de eso, no se cuenta con un programa de capacitación, lo cual contribuye a la falta de aprendizaje de los empleados.

De la misma manera, no se cuenta con un programa de motivación a los empleados, esto puede ocasionar que los empleados no se identifiquen con la sucursal y que su esfuerzo en sus actividades diarias sea mínimo, puesto que consideran que su trabajo no es valorado ni reconocido.

Áreas de oportunidad sobre la situación de la sucursal frente a la competencia,

La sucursal presenta ventajas que la ubican en una situación favorable en el mercado, lo que determina áreas de oportunidad.

Aunque en comparación con la competencia, la sucursal no realiza ventas a crédito, posee ventajas como precios competitivos, atención agradable y servicio de entregas oportuno. Situación que genera oportunidad para ampliar su cartera de clientes, sobre todo los que son de público general, que representan el mínimo porcentaje de ventas en la sucursal y los que otorgan un mayor margen de utilidad.

III. Sugerencias para mejorar la eficiencia

- En relación con la falta de misión, visión y objetivos generales se recomienda lo siguiente:

-La contratación de servicios de consultoría administrativa, que establezcan la misión, visión y objetivos.

-Una vez definidos, elaborar manuales administrativos y hacerlos llegar al personal para que los conozcan.

- Con respecto a la inexistencia de los procedimientos plasmados en un documento formal, situación que ocasiona discrepancias en las operaciones que originan fallas en el control, se recomienda:

-En primera instancia, recopilar y anotar cada procedimiento.

-Posteriormente, solicitar servicios de consultoría para elaborar un manual de procedimientos que detalle los pasos de forma

ordenada para efectuar las operaciones de ventas.

-En seguida, informar a los empleados y facilitarles dicho manual para que estudien dichos procedimientos y los cumplan cabalmente.

-Además, se recomienda verificar de manera esporádica su cumplimiento y evaluar a los empleados en este aspecto.

- Sobre los productos obsoletos y deteriorados se recomienda:

-Revisar cada uno de los productos en esa situación para seleccionar y determinar cuales aún se pueden poner a la venta y cuales ya presentan fecha de caducidad o se encuentran totalmente inservibles.

-Una vez realizada esta selección, de los productos que son aptos para venta, realizar una promoción con descuentos atractivos, e

incluso ofrecerlos a precio costo para que su venta sea segura.

-Otra solución en el caso de los productos aptos para la venta, es intercambiarlos con otras sucursales en las que tengan una mayor demanda, de la misma manera, que realicen su promoción y venta con descuentos atractivos o a precio de costo para que puedan desplazarlos con una mayor rapidez.

-En el caso de los productos que sean catalogados como inservibles, buscar un lugar en donde se puedan desechar.

-Junto con la empresa, buscar alternativas para reciclar o desechar el material que ya no se encuentre en condiciones aptas para la venta.

-Hacer un análisis de los productos con muy baja o nula demanda. Si no hay mercado con necesidad de estos productos, considerar la

idea de eliminarlos de manera definitiva de la lista de productos.

-Implementar una política que regule el envío de material por parte del área de compras, que especifique que no se debe enviar material si la sucursal no lo solicita.

- Referente a los programas de capacitación y motivación para el recurso humano se recomienda:

-Implementar programas de capacitación para el personal involucrado en las operaciones de ventas, al menos una vez por año. Para recordarle los procedimientos y dar a conocer si hay algún cambio en los pasos o en las actividades.

-Planear programas de motivación para los empleados, con el propósito de que se sientan identificados con la sucursal y así, realicen de la mejor manera sus actividades diarias. Se sugiere motivarlos con bonos de puntualidad,

asistencia, alcance de objetivos mensuales, entre otros.

-Crear un programa que reconozca a los empleados que hacen su trabajo de una manera eficiente y que se esfuerzan al máximo. El reconocimiento puede consistir en un día de descanso, remuneración económica, etc. El objetivo es mostrar interés en el bienestar del personal y con mayor énfasis en el personal que se esfuerza al máximo, e incluso realiza más actividades de las que le corresponden.

- En relación a las áreas de oportunidad sobre la situación de la sucursal frente a la competencia, se recomienda:

-Aprovechar las ventajas de precios competitivos, atención agradable y servicio oportuno de entrega a domicilio con los clientes de público en general, ya que son los que proporcionan un mayor margen de utilidad.

-Se sugiere hacer recorridos por la zona y emitir publicidad para darse a conocer entre este tipo de clientes y captar sus compras.

CONCLUSIONES

La Auditoría Operacional es muy importante para las empresas comercializadoras, ya que su aplicación en la evaluación de sus operaciones permite detectar desviaciones y situaciones que afectan la eficiencia operacional y, con base en los resultados que arroja la revisión se propone corregir desviaciones, apoyándose en las recomendaciones emitidas.

La responsabilidad y trabajo del auditor en relación con la auditoría operacional concluye en el momento que se ha emitido el informe con las situaciones y recomendaciones que permitan corregir las situaciones que afectan la eficiencia operacional, o en su caso, realizar mejoras.

Para obtener un resultado satisfactorio, es necesario supervisar el apego a las recomendaciones y sugerencias derivadas de la auditoría operacional.

En este estudio, la auditoría operacional se enfocó en evaluar y examinar los procesos y operaciones principales del área de ventas de la sucursal.

Como resultado de la aplicación de la auditoría operacional ,donde se investigaron y analizaron los principales procedimientos de ventas, las ventas por productos y por tipo de cliente, la capacitación y motivación de los empleados, la satisfacción de los clientes con respecto a atención, precios y condiciones de los productos y los principales rasgos de los competidores, se detectaron varias situaciones en las que se pueden realizar mejoras, sin embargo, se mencionan los de mayor importancia y que afectan la eficiencia operacional. Las cuales son:

- Falta de definición de misión, visión y objetivos generales, que guíen a la sucursal hacia un propósito en común.
- Falta de un manual de procedimientos que enliste los procedimientos del área de ventas para evitar discrepancias y fallas en el control interno.
- Existencia de productos deteriorados y obsoletos en el almacén que saturan su capacidad.

- Carencia de programas de capacitación y motivación para fomentar la proactividad y bienestar de los empleados.
- Ventajas de la sucursal frente a los competidores, que no están siendo aprovechadas adecuadamente.

Las situaciones mencionadas anteriormente se detallan en el informe y se realizan las recomendaciones pertinentes para mejorar o corregir dichos aspectos.

Resulta necesario resaltar la importancia de la implementación de una auditoría operacional, como una manera de fortalecer a la sucursal y de proporcionarle herramientas con la capacidad de detectar, diagnosticar, analizar y solucionar situaciones que impiden el buen funcionamiento de sus operaciones.

De forma constante, la administración de la empresa comercializadora debe supervisar que las operaciones se cumplen con eficiencia, por lo que se recomienda la práctica periódica de la Auditoría Operacional en todas las sucursales que conforman la empresa.

Fuentes de Información

- A. Slosse, C., Gordicz, J. C., P. Giordano, S., A. Servideo, F., López Lado, D., F. Dreispiegel, G., . . . J. De Marco, D. (2015). *Auditoría, un nuevo enfoque empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Macchi Grupo Editor S.A.
- Cepeda Alonso, G. (2004). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Comisión de Auditoría Operacional. (2002). *Auditoría Operacional*. México: IMCP.
- Defliese, P., Jaenicke, Ph., H., Sullivan, J., & Gnospelius, R. (1999). *Auditoría Montgomery*. México, D.F.: LIMUSA, S.A. DE C.V.
- Franklin F, E. B. (2007). *AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.

- Mas, J., & Ramió , C. (1998). *La Auditoría Operativa en la práctica*. México, D.F. : ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, S.A. de C.V.
- Priego Hernández , O., & Escobar Pérez, R. (2007). *Auditoría de Estados Financieros para efectos fiscales*. México.
- Ramos Dominguez, I. (2013). *Guía práctica de auditoría de operación para una empresa hotelera*. Xalapa, Veracruz.
- Santillana González, J. (2000). *Auditoría IV* . México, D.F. : Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.
- Santillana González, J. (2004). *Auditoría Santillana I*. México: Ecasa.
- Taylor , D., & Glezen, G. (1997). *Auditoría, Integración de conceptos y procedimientos*. México D.F.: Limusa, S.A. de C.V.
- Whittington, O., & Pany , K. (2005). *Principios de Auditoría*. México, D.F.: McGraw-Hill.

*[http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fe
cha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Diagrama de flujo de procedimiento de ventas.....	74
Figura 3.2 Diagrama de flujo de procedimiento de actualización de precios.....	79
Figura 3.3 Diagrama de flujo de procedimiento de entrada de productos.....	85
Figura 3.4 Diagrama de flujo de procedimiento de salida de productos.....	86
Figura 3.5 Diagrama de flujo de procedimiento de compras.....	90

INDICE DE TABLAS

Tabla	3.1	Ventas	por	productos.....	91	
Tabla	3.2	Ventas	por	tipos de	clientes.....	99
Tabla	3.3	Satisfacción	de	clientes	103
Tabla	3.4	Competitividad	de	la sucursal	106
Tabla	3.5	Condiciones	de	los productos en	venta.....	108
Tabla	3.6	Comparación de ventas de ejercicios 2014, 2015 y 2016			111
Tabla	3.7	Competencia	en	el	entorno.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	3.1	Ventas	por	productos.....	.92			
Gráfica	3.2	Ventas	por	tipos de	clientes.....	100		
Gráfica	3.3	Satisfacción	de	clientes.....	104			
Gráfica	3.4	Competitividad	de	la	sucursal.....	107		
Gráfica	3.5	Condiciones	de	los	productos en	venta.....	109	
Gráfica	3.6	Comparación	de	ventas	de	ejercicios	2014,2015 y 2016.....	110

Anexos

Anexo 1. Cuestionario a clientes para evaluar su satisfacción con respecto a atención, competitividad y condiciones de los productos en venta



Universidad Veracruzana

Cuestionario

Con motivo de un estudio de la Maestría en Auditoría de la Universidad Veracruzana en coordinación con la empresa Bodega de Materiales, se realiza una encuesta a los clientes de esta sucursal. Por lo que de la manera más atenta le solicitamos su apoyo para responder el siguiente cuestionario dividido en tres secciones, que son: atención recibida, competitividad y condiciones de los productos en venta.

Fecha: _____

Sexo: _____

Atención recibida

1. ¿Considera que recibe atención agradable y profesional en la empresa?
a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
2. ¿Cuándo realiza una compra o solicita información, se le atiende en tiempo y forma?
a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
3. ¿La empresa en general le brinda seguridad y confiabilidad al realizar sus transacciones?
a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
4. ¿Considera que la empresa satisface sus necesidades en su área?
a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
5. ¿Se encuentra a gusto al ser cliente de la empresa?

- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre
6. ¿Recomendaría a nuestra empresa con alguien más?
- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre

Competitividad

7. ¿Su compra depende de los precios que se ofrecen?
- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre
8. ¿Su compra depende de la atención proporcionada al realizar una transacción?
- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre
9. ¿Considera que los precios que ofrece la empresa son competitivos?
- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre
10. ¿Al realizar una compra, recibe una atención y trato en tiempo y forma?

- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre

11. ¿La empresa le ofrece algún beneficio adicional que lo motive a elegirla en lugar de la competencia?

- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre

Material en excelentes condiciones

12. ¿Al efectuar una compra, se le entrega el material en tiempo y forma establecidos?

- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre

13. ¿Al realizar sus compras, recibe el material en buenas condiciones?

- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre

14. ¿Cuándo el material que recibe está defectuoso, la empresa le realiza los cambios necesarios?

- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre

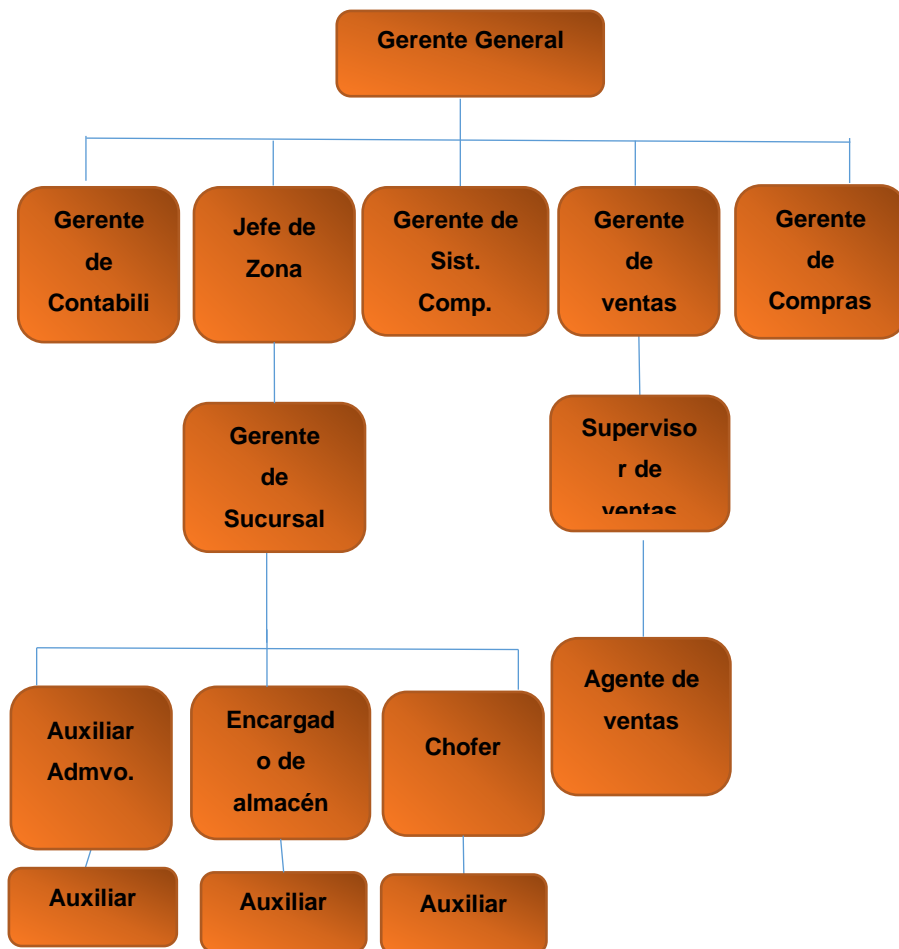
15. ¿Si solicita algún cambio por la recepción de algún material dañado, la respuesta que recibe es oportuna?

- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre

16. ¿El material que la empresa tiene a la vista, se encuentra en condiciones presentables?

- a) Nunca b) Pocas veces c) Algunas veces d)
Casi siempre e) Siempre

Anexo 2. Organigrama de la empresa, realizado con la información obtenida



Anexo 3. Imágenes varias de la sucursal en la que se realizó el estudio



