

48
2e1



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DE UNA
INDUSTRIA EMBOTELLADORA LIDER EN SU RAMO

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ANDRES HERRERA LIZARRAGA**

ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO



MEXICO, D. F.,
ACTUALIZO A

1988
1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

263432



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

**A MI ABUELA
Y A MI MADRE**

**Mi más eterno y profundo agradecimiento,
ya que con su cariño y apoyo hicieron posible
la culminación de mis anhelos.**

**A MIS HERMANOS, ESPOSA E HIJOS,
PROFESORES Y AMIGOS**

**Por el amor y la confianza que siempre
me han proporcionado.**

INDICE

	PAGINA N°
INTRODUCCION.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
HIPOTESIS.....	4
PLANEACION DE LA INVESTIGACION.....	5
I. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
1.1. Antecedentes de la Auditoría Administrativa.....	8
1.2. Definiciones de la Auditoría Administrativa.....	11
1.3. Objetivos y Ventajas de la Auditoría Administrativa.....	14
1.4. Tipos de Auditoría Administrativa.....	15
1.5. Requisitos Esenciales de la Auditoría Administrativa.....	18
2. TRES METODOS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
2.1. Método de William P. Leonard.....	20

2.1. Método de Análisis Factorial del Banco de México.....	27
2.1. Método de José Antonio Fernández Arena.....	30
3. MERCADOTECNIA	
3.1. Antecedentes de la Mercadotecnia.....	40
3.2. Definiciones de Mercadotecnia.....	44
3.3. Objetivos de la Mercadotecnia.....	45
3.4. Importancia de la Mercadotecnia.....	46
3.5. Ciencias Auxiliares de la Mercadotecnia.....	46
4. TECNICAS Y ACTIVIDADES QUE ESTUDIA LA MERCADOTECNIA	
4.1. Investigación de Mercados.....	48
4.2. Diseño del Producto.....	51
4.3. Canales de Distribución.....	57
4.4. Publicidad.....	60
4.5. Ventas.....	65
4.6. Relaciones Públicas.....	73

5. DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DE UNA INDUSTRIA EMBOTELLADORA LIDER EN SU RAMO	
5.1. Manual de Organización del Departamento de Mercadotecnia.....	76
5.2. Manual de Procedimientos del Departamento de Mercadotecnia.....	85
5.3. Programa del Departamento de Mercadotecnia.....	91
6. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA POR EL METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA	
6.1. Programa de la Auditoría Administrativa.....	98
6.1.1. Cuestionario del Servicio a Clientes.....	99
6.1.2. Cuestionario de las actitudes de los colaboradores.....	105
6.1.3. Cuestionario del Departamento de Mercadotecnia	111
6.1.4. Cuestionario de la Sección de Estudios de Mercados	115
6.1.5. Cuestionario de la Sección de Administración de Mercados	118
6.1.6. Cuestionario de la Sección de Canales de Distribución.....	121

	PAGINA N°
6.1.7. Cuestionario de la Planeación.....	124
6.1.8. Cuestionario de la Implementación.....	125
6.1.9. Cuestionario del Control.....	126
6.1.10. Gráficas de los Cuestionarios.....	128
7. INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
7.1. Desarrollo del Trabajo	135
7.2. Alcance y Limitación del Trabajo.....	135
7.3. Apreciación del Departamento de Mercadotecnia.....	137
7.4. Análisis de las Respuestas a las Preguntas de los Cuestionarios.....	139
7.5. Resultados y Recomendaciones.....	143
7.6. Conclusión final.....	150
BIBLIOGRAFIA.....	151

INTRODUCCION

Toda empresa u organismo de carácter público o privado tiene como uno de sus principales objetivos de contar con nuevas técnicas administrativas, que le permita conservar su poder competitivo y disminuir la complejidad de sus problemas.

En nuestro país es importante contar con estas técnicas, ya que de ello depende su desarrollo económico, político y social.

El administrador o ejecutivo profesional ha hecho un esfuerzo constante por precisar las directrices que norman los problemas de la administración, con base en el estudio constante de métodos de trabajo.

En la actualidad, la Auditoría Administrativa es una técnica que nos permite evaluar y revisar la administración para poder corregir deficiencias y realizar mejoras en forma objetiva y eficiente.

El propósito principal de este trabajo de investigación es precisar que la auditoría administrativa es una técnica valiosa aplicable a cualquier organismo y partes que lo componen y determinar que es una herramienta eficaz para la etapa de control del proceso administrativo, ya que su labor es la de investigar los hechos, compararlos con lo previamente planeado, establecer las deficiencias existentes, analizar éstas últimas, para determinar las causas que las provocaron y elaborar las medidas para su corrección.

Para ello se determinó como objeto de estudio el Departamento de Mercadotecnia de una Industria Embotelladora líder en su ramo.

El presente trabajo de Auditoría Administrativa, consta de siete capítulos de los cuales cuatro son de investigación teórica y tres de un caso práctico.

En el primero y segundo capítulo se describe un panorama de la auditoría administrativa y tres métodos importantes para su desarrollo.

El tercero y cuarto capítulo enuncian el enfoque de nuestro trabajo de investigación, está dirigido a la mercadotecnia, sus técnicas y actividades que estudia.

El quinto y sexto capítulo comprenden el caso práctico que deberá cubrirse en el desarrollo de la auditoría administrativa por el método de José Antonio Fernández Arena.

Finalmente en el séptimo capítulo los resultados, las recomendaciones y conclusiones a las que se llegó, analizando los factores y elementos de la mercadotecnia que deben de ser revisados cuando se realiza una Auditoría Administrativa a un Departamento de Mercadotecnia de una Industria Embotelladora.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que se presenta en esta investigación es que el departamento de Mercadotecnia presenta deficiencias en el logro de sus objetivos institucionales: el de servicio, el social y el económico.

Por lo que corresponde al objetivo de servicio los clientes han dejado de adquirir el producto, debido a que no se le les surte en forma oportuna.

En el objetivo social algunos empleados del departamento no están satisfechos con su puesto.

En el objetivo económico para la rentabilidad de la inversión de la empresa.

Asimismo, se presentan deficiencias en los procedimientos de dicho departamento.

HIPOTESIS

“Demostrar que la Auditoría Administrativa es una técnica de la administración eficaz, que permite examinar las actividades de cualquier organismo con el fin de corregir deficiencias derivadas del objeto de la Institución”.

“Determinar si se cumplen las metas y objetivos del Departamento de Mercadotecnia de una Industria embotelladora mediante la técnica de la Auditoría Administrativa”.

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

**PROYECTO.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

1/3

FASE ACTIVIDAD	INICIO	TERMINO	META
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar introducción. ◆ Hipótesis. ◆ Planteamiento del problema y estudio primario sobre los antecedentes. ◆ Definiciones. ◆ Objetivos, tipos y requisitos de la auditoria administrativa. 	01-06-96	12-06-96	Reunir elementos para practicar análisis y estudio
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Investigación de tres métodos importantes para llevar acabo una auditoria administrativa. 	13-06-96	10-07-96	Precisar que método se aplicará para el desarrollo de la auditoría.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estudio sobre los antecedentes, definiciones y objetivos de la mercadotecnia. 	11-07-96	20-07-96	Conocimiento del área sujeta a revisión.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Precisar las técnicas y actividades que estudia la mercadotecnia. 	21-07-96	31-07-96	Definir líneas de examen e investigación.

FASE ACTIVIDAD	INICIO	TERMINO	META
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recabar y analizar el manual de organización, procedimientos y el programa del departamento de mercadotecnia. 	02-08-96	26-08-96	<p>Delinear estrategias de cursos de acción a seguir, para la revisión del sistema.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollo de la auditoría administrativa por el método de José Antonio Fernández Arena, considerando los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario del servicio a clientes. ▪ Cuestionario de las actitudes de los colaboradores. ▪ Cuestionario del departamento de mercadotecnia. ▪ Cuestionario de la sección de estudios de mercado. ▪ Cuestionario de la sección de administración de mercados. ▪ Cuestionario de la sección de canales de distribución. ▪ Cuestionario de la planeación. ▪ Cuestionario de la implementación. ▪ Cuestionario al control. 	30-08-96	13-11-96	<p>La aplicación de cuestionarios e identificación de las áreas de revisión y los procedimientos para determinar las fallas o problemas existentes del departamento de mercadotecnia.</p>

FASE ACTIVIDAD	INICIO	TERMINO	META
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gráficas de los cuestionarios. ◆ Informe de la auditoría administrativa, considerando el desarrollo, alcance y limitación del trabajo. ◆ Apreciación del departamento de mercadotecnia. ◆ Resultados y recomendaciones. 	14-11-96	28-12-96	<p>Determinar de una manera eficaz el desarrollo del trabajo, los hallazgos obtenidos, considerando los resultados y las recomendaciones con objeto de rendir el informe de la auditoría administrativa.</p>

1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EL PROGRAMA DEL AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT

Uno de los primeros programas de Auditoría Administrativa lo desarrolló el American Institute of Management, fundado y dirigido por Jack Martindell, el cual desarrolló hace algunos años un procedimiento de control directo usando una extensa lista de 301 preguntas, Martindell llevó a cabo una evaluación de empresas en cuanto a su función económica, estructura social, firmeza de utilidades, tratamiento de los accionistas, investigación y desarrollo, directivos, políticas fiscales, eficiencia en la producción, dinamismo en las ventas y capacidad ejecutiva. A cada una de estas áreas se le asignaron distintas ponderaciones, que varían desde 400 puntos para la función económica y 600 para la solidez de utilidades, hasta 1,400 puntos al dinamismo en las ventas y 2,400 para la calidad ejecutiva. Del total de 10,000 posibles puntos, sólo 3,500 se asignaron a elementos administrativos, y el resto se aplicó a otras áreas. Para que una compañía obtuviera una calificación de "excelente", se fijo arbitrariamente un mínimo de 7,500 puntos.

Debido a la larga experiencia e interés de Martindell en asesoría de inversiones, su sistema de evaluación estaba muy enfocado a las consideraciones desde el punto de vista del inversionista. Además, muchas de las preguntas utilizadas muestran que la calificación requería un alto grado de apreciación subjetiva. Aunque el programa del American Institute of Management deja mucho que desear, es meritorio por su naturaleza pionera ya que enfocó la atención en el control administrativo global y en la clase de resultados que eran necesarios para que la administración recibiese el calificativo de "excelente".

OTROS ENFOQUES

Existe un número considerable de enfoques diversos a este interesante e importante tema de control directo. El de William Greenwood que consta de 203 preguntas del proceso decisorio y de 170 para la auditoría de las funciones administrativas. Aunque no todas las 373 preguntas dan norma sobre lo que constituye buenos o malos resultados, y muchas de las preguntas sobre aspectos operativos y administrativos tienden a duplicarse, no hay duda de que toda empresa siga el enfoque de Greenwood para los sistemas de administración.

El padre de la administración Ing. Henry Fayol, la mencionó en una entrevista que la hizo publicación "Cronique Social de France" en el año de 1925, al decir "Que es el mejor método para examinar una organización y determinar si la planeación, la organización y el control están adecuadamente atendidos, ésto es, si la empresa está bien administrada".

El Dr. Mc. Kinsey en los años de 1935 a 1940 concluyó que la empresa, debe periódicamente hacer una "Auto-Auditoría", una evaluación de la empresa en todos los aspectos a la vista de un medio ambiente empresarial.

William P. Leonard hizo en 1962 otro estudio de la Auditoría Administrativa. Aunque este estudio trata más con los métodos de iniciar, organizar e interpretar una revisión administrativa, que con el contenido de la revisión propiamente dicha, es valioso desde este punto de vista, ya que indica lo que en realidad debe incluir una Auditoría Administrativa.

Su lista de preguntas se refiere a:

- 1.- Planes y objetivos, por ejemplo; ¿se han establecido planes y objetivos definidos?.
- 2.- Estructura de la organización, digamos "¿existe duplicidad de funciones?".
- 3.- Políticas, sistemas y procedimientos "¿son las políticas claras positivas e inteligibles?"

4.- Personal, por ejemplo, "¿cuál es la tasa de rotación de este elemento?".

5.- Distribución de la planta física, por ejemplo, "¿está la oficina organizada con el fin de obtener áreas eficientes de trabajo y el máximo de utilización del espacio?".

6.- Operación y Métodos de Control, digamos "¿qué consideración se le ha dado a la calidad, y prontitud de los informes administrativos?".

La lista de preguntas y el método de revisión propuesto por Leonard es un interesante punto de partida para cualquiera que desee estudiar las posibilidades de una auditoría administrativa, a pesar de que no distingue con cuidado entre los factores relacionados con el desempeño operacional y los administrativos, y que muchos factores administrativos de importancia se dejan a un lado o no se estudian con suficiente profundidad.

Otro enfoque a la auditoría administrativa ha sido el del Departamento de Defensa de los Estados Unidos, sobre todo bajo la dirección de Robert Menamara en la década de los sesentas. El departamento acometió la evaluación de las compañías licitadoras de importantes contratos, no solo en aspectos de ingeniería y capacidad operativa, precios y plazos de entrega, sino en la naturaleza de su organización y administración y, de manera especial, en los planes para administrar los contratos de defensa en caso de ser escogidos. Los autores conocen casos en que esta investigación fue exhaustiva, solicitando información sobre todas las funciones administrativas y sometiendo ésta a la revisión del departamento. Entre otras cosas, se pedía presentar la estructura organizacional prevista, su enfoque y métodos en cuanto a planeación y control.

A partir del año de 1970, en el medio empresarial, se menciona a la Auditoría Administrativa con mucha insistencia, abusando frecuentemente de las ventajas de esta disciplina; Lo interesante es el conocimiento de la misma y su aplicación inmediata.

1.2. DEFINICIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

WILLIAM P. LEONARD.

La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

INTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.

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

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.

Una definición concisa de investigación, la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad; en la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación, ya sea en una empresa o en una rama industrial.

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, si no que la operación y en su origen hayan obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados, es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una auditoría de las funciones de la gerencia.

MANUEL D´ AZAOLA.

Es la medición de la administración contando con el interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades por otra parte, el sistema económico de libre empresa debe demostrar su capacidad, como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico.

ROBERTO MACIAS PINEDA.

Es necesario una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcancen los resultados para los que se crearon y se sigan manteniendo; las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas, en términos de política pública corriente. La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para demostrar qué es lo que un negocio está logrando, es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado, con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas partes, o determinadas partes de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución.

La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa.

1.- De carácter objetivo ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación externa hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal con la posibilidad de validación por quien quiera que desee investigar.

2.- Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados, para tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.

3.- Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

**4.- De la satisfacción de objetivos institucionales:
Todas las empresas requieren de tres tipos de objetivos que son: objetivo de servicio, objetivo social y objetivo económico.**

5.- Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma:

Dirección, Departamentos derivados de los objetivos e Información.

6.- Los niveles jerárquicos se avalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e investigación, la estructuración demanda recursos de tres tipos: Humanos, Materiales y Técnicos.

7.- No basta analizar la estructura, se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo planear, implementar y controlar.

1.3. OBJETIVOS Y VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

OBJETIVOS.

1.- Descubrir las deficiencias existentes en la ejecución de las operaciones o en las funciones administrativas, así como sugerir sus posibles correcciones.

2.- Señalar los puntos que entrañen un peligro potencial y determinar la manera de prevenirlos.

3.- Resaltar las oportunidades favorables para mejorar o actualizar la ejecución de las operaciones de la administración.

4.- Determinar mejores formas de control.

5.- Mejorar el adecuado uso de los recursos humanos, materiales y técnicos para aumentar la productividad.

VENTAJAS.

1.- Ayuda a lograr una administración más eficiente de diversas formas:

a) Sirve como un medio para evaluar la eficiencia de la administración sobre bases objetivas, validas y confiables.

b) Constituye una valiosa base para mejorar la planeación.

c) Permite mejorar y desarrollar las técnicas administrativas empleadas.

2.- Contribuye a incrementar la eficiencia de las operaciones.

3.- Ayuda a lograr valiosas economías.

1.4 TIPOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA AUDITORÍA INTERNA O EXTERNA

El trabajo de auditoría puede ser realizado por personal propio de la organización (auditoría interna) o por personal especificado ajeno a la misma (auditoría externa).

Para elegir entre un tipo u otro, es necesario considerar las ventajas y desventajas que cada una ofrece de acuerdo con las circunstancias existentes en la empresa.

La auditoría administrativa interna presenta las siguientes ventajas:

- a) El costo de la auditoría interna es por lo general menor que el de la externa, sobre todo si la empresa es lo suficientemente grande como para necesitar frecuentemente los servicios de la auditoría en varios de sus departamentos, en estos casos resulta costeable mantener un grupo especializado que se encargue de esta función, ya sea formando un departamento independiente o una sección.**
- b) Los auditores, al formar parte de la empresa, tienen un mayor conocimiento de la situación que impera en ella, condición que les permite desarrollar su trabajo con mayor facilidad y eficiencia.**
- c) El auditor interno está en posibilidad de conseguir una mayor colaboración por parte de los miembros de la empresa, sobre todo, si se conoce y mantienen buenas relaciones entre sí.**
- d) Existe la seguridad de poder disponer de los servicios de la auditoría administrativa en el momento en que se requiera, sin necesidad de perder tiempo en la contratación de ellos.**

La auditoría administrativa externa presenta las siguientes ventajas:

a) Se obtiene una mayor objetividad en las auditorías llevadas a cabo por personas ajenas a la empresa, ya que no están influidas por determinados intereses, prejuicios y preferencias.

b) Se cuenta con personal especializado y con amplia experiencia en la aplicación de las técnicas de Auditoría Administrativa.

c) Se puede obtener ideas nuevas que representen una oportunidad para mejorar la administración y la ejecución de las operaciones.

d) Se puede capitalizar experiencias de otras organizaciones, sin necesidad de correr los riesgos que implica la experimentación de nuevas ideas en la propia organización.

e) Se puede obtener asesoría especializada necesaria para implementar y controlar las ideas propuestas, por parte de las mismas personas que realizan la auditoría.

f) Se evita que el personal propio, se distraiga de sus labores asignadas con la realización de este trabajo.

AUDITORIAS CONTINUAS, PERIODICAS Y ESPECIALES

Dependiendo de las necesidades de cada empresa, así como de la naturaleza de los factores que deben de ser revisados, la auditoría administrativa puede realizarse de las siguientes tres formas:

a) Las auditorías administrativas continuas se realizan sobre aquellos factores que por su naturaleza requieren de un control constante.

Este tipo de auditoría conviene que sea realizada por el personal propio del departamento respectivo, quien tienen mayores conocimientos y mejor posición para efectuar este control.

b) Las auditorías administrativas periódicas se llevan a cabo sobre actividades que se realizan constantemente y que necesitan ser revisadas al finalizar un período de tiempo determinado (un mes, seis meses, un año, etc.), con el objeto de hacer comparaciones importantes entre períodos y a su vez, tener la seguridad de que se están llevando a cabo eficientemente. Por lo general, este tipo de auditoría es aplicada por personal propio de la organización, pero ajeno al departamento de donde se realizan las actividades eventuales.

c) Las auditorías administrativas especiales se aplican en forma eventual cuando se suscita una contingencia o problema específico. Es conveniente que este tipo de auditorías sean realizadas por auditores externos, quienes tienen mayor experiencia para resolver este tipo de situaciones, o por personal propio de la organización, siempre y cuando esté debidamente capacitado.

AUDITORIA TOTAL O PARCIAL

La auditoría administrativa puede abarcar a toda la organización o parte de ella, dependiendo de las necesidades de ésta y de los recursos financieros con que cuente.

La auditoría administrativa total es aquella en la que se revisan todas las funciones o departamentos de la organización. Es oportuno efectuar una auditoría total, al finalizar un período de tiempo determinado (uno o dos años), con el objeto de conocer la situación global de la organización y tomar consecuentemente medidas globales, muchas veces los problemas que se presentan en determinado departamento son ocasionados en otro u otros departamentos, por eso, es necesario tomar en cuenta medidas que abarquen a todos los departamentos implicados.

La Auditoría Administrativa parcial es aquella que sólo abarca una parte de las funciones o departamentos de la empresa, se lleva a cabo para fines de control interno de cada departamento o por órdenes de la dirección general, cuando ésta lo considere necesario.

1.5. REQUISITOS ESENCIALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para que la auditoría administrativa cumpla con los objetivos que se han encomendado, es indispensable que reúna los siguientes requisitos:

OBJETIVIDAD: La realización del trabajo debe hacerse independientemente de los intereses que estén en juego, así como de los prejuicios, preferencias, gustos y demás elementos subjetivos de las personas que intervengan en ella.

VALIDEZ: Todos los elementos de juicio que se utilicen para analizar o evaluar cualquier aspecto, deberán estar íntimamente ligados a él, de tal forma, que permitan determinar con precisión la eficiencia o ineficiencia del funcionamiento de dicho aspecto, por ejemplo el número de horas que trabajan los empleados no permite determinar cuán eficientes son en su trabajo.

CONFIABILIDAD: Todos los datos, informaciones y resultados que se desprendan del trabajo de auditoría deberán ser consistentes, es decir, que mientras no cambien las condiciones bajo las cuales trabajará la organización, deberán mantenerse iguales.

SER COMPLETA: La investigación debe cubrir todos los aspectos que intervienen en cada elemento estudiado, sin omitir ninguno por insuficiente que parezca; la omisión de uno de ellos podría dificultar el desarrollo de la auditoría o invalidar sus conclusiones y recomendaciones.

SER PROFUNDA: Deben estudiarse minuciosamente y a fondo cada uno de los elementos incluidos en la investigación, y no

limitarse a mirar de lejos sus contornos generales y sacar inmediatamente conclusiones, tal manera de proceder lleva inevitablemente a consecuencias funestas.

SER CONSTRUCTIVA: No se debe perder de vista, durante la realización de la auditoría, que se trata de un trabajo cuya finalidad principal es la de ayudar a la organización y no la de fiscalizar la labor de sus miembros con el objeto de descubrir y eliminar a los malos elementos. El enfoque de la auditoría deberá ser siempre positivo, con vistas al mejoramiento y superación de la organización.

2. TRES METODOS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1. METODO DE WILLIAM P. LEONARD. ¹

ESQUEMA GENERAL

EXAMEN

AREAS DE ESTUDIO

- Funciones específicas
- Departamentos
- Divisiones
- La empresa

DETALLES A ESTUDIAR

- Planes y objetivos
- La estructura de la empresa
- Políticas, sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Recursos humanos y físicos
- Estándares
- Medición de resultados

EVALUACION

PROCESO

- Influencia económica
- Estructura adecuada
- Certeza y adecuación de los controles
- Métodos de protección
- Causas de variación
- Utilización de hombre y equipo
- Métodos adecuados para trabajar

¹ Fernández Arena José Antonio, La Auditoría Administrativa. 7ª ed., Ed. Diana. México 1979. Páginas 27-34.

ANALISIS E INTERPRETACION

- Estudio de los elementos**
- Diagnosís detallada**
- Determinar propósitos y sus interrelaciones**
- Deficiencias**
- Balance analítico**
- Prueba de eficiencia**
- Búsqueda de problemas**
- Soluciones**
- Alternativas**
- Métodos simplificados**

PRESENTACION

- Fijación de temas finales para trazar el boceto del informe**
- Informe preliminar para la administración de la empresa**
- Informe final con recomendaciones y conclusiones**

PERSECUCION

- Revisión de instalación**
- Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos**
- Tratamiento de los detalles no terminados**
- Revisión del informe final con la administración**
- Programa de la Auditoría.**

Análisis de aspectos específicos en cada área de Estudio:

PLANES Y OBJETIVOS

- ¿Garantizan los objetivos la supervivencia, el crecimiento, la contribución económica y las utilidades de la empresa, así como el cumplimiento de obligaciones sociales ?**
- ¿Son suficientemente claros y reales ?**
- ¿Pueden alcanzarse ?**
- ¿Contribuyen a lograr mejor guía y dirección de la empresa?**
- ¿ Son razonables y lógicos ?**
- ¿ Especifican qué se espera de los subordinados ?**
- ¿ Ayudan a guiar al personal de un modo unitario ?**

- ¿ Se interrelacionan congruentemente en cuanto a su alcance y tiempo ?
- ¿ Dan métodos razonables para controlar el esfuerzo humano ?
- ¿ Se evalúan periódicamente ?
- ¿ Se han establecido nuevas metas a partir de las realizaciones logradas ?

En cuanto a la estructura pueden observarse los siguientes problemas:

- La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Las funciones no están coordinadas, equilibradas y controladas.
- No hay delegación de autoridad.
- Personal no calificado ocupa puestos clave.
- Falta de dirección y guía a los subordinados.
- Existen pugnas entre los jefes departamentales: falta armonía y espíritu de grupo.
- No hay responsabilidad por las realizaciones.
- Falta de flexibilidad para crear nuevas condiciones de trabajo.
- Organización equivocada, exageración en producción y descuido en comercialización.
- Los ejecutivos están sobrecargados de trabajo, demasiadas personas les rinden informes.

En relación a políticas, sistemas y procedimientos de la empresa.

Son indispensables políticas claras y precisas. Cada decisión y acción debe basarse en un razonamiento adecuado y encaminarse hacia los objetivos de la empresa; de otra manera, surgirá la confusión. Las políticas se necesitan en la toma de decisiones con respecto a: líneas de productos, finanzas, personal, investigación, salarios, precios de venta, compras, reparaciones, inventarios, canales de distribución y

demás problemas. La selección de una forma de actuar debe relacionarse con el propósito de alcanzar un fin definido.

Habrá que preguntar:

- ¿ Persigue el sistema la promoción y satisfacción de los objetivos? ¿ Lo consigue ?
- ¿ Opera dentro del marco de la organización ?
- ¿ Preve métodos de control que permitan buenos resultados con el mínimo de inversión en tiempo y esfuerzo ?
- ¿ Indica la rutina, realizaciones en una secuela lógica ?
- ¿ Permiten los sistemas y procedimientos coordinación efectiva interdepartamental ?
- ¿ Se han establecido todas las funciones necesarias ?
- ¿ Hay suficiente autoridad en cuanto a la responsabilidad ?
- ¿ Es posible realizar cambios que mejoren la efectividad ?

El auditor deberá preguntarse, además:

- ¿ Se ha colocado bien la función en la estructura ?
- ¿ Está capacitado el personal para el trabajo ?
- ¿ Existe un programa integral de metas a lograr ?
- ¿ Hay productividad suficiente ?

En relación a métodos de control:

- ¿ Existe un propósito de control adecuado de práctica realización ?
- ¿ Indica el método de control el objetivo que persigue ?
- ¿ Se especifica cómo, cuándo y quién ejecutará los planes ?

Debido a su trabajo detallado, el auditor será un experto en apreciar algunas operaciones, particularmente en cuanto a control. Como resultado estará en posibilidad de ofrecer sugerencias constructivas e interesantes en muchas actividades de la empresa.

Recursos humanos y físicos en lo relativo a:

- Horario de trabajo
- Retrasos
- Faltas
- Vacaciones

Sueldos y salarios
Tiempo extra
Vacaciones pagadas
Seguro de grupo
Deducciones por obligaciones tributarias
Deducciones por grupos de ahorro
Calificación de méritos
Promociones y reclasificaciones
Servicio médico
Plan de retiro
Cafetería
Recreaciones
Reglas de seguridad
Premios
Publicaciones de la empresa
Boletines
Oportunidad para dar sugerencias
Espacio para autos
Consejos al personal

ESTANDARES Y MEDICION DE RESULTADOS

Los métodos estadísticos son técnicas valiosas para la medición de datos. Por ejemplo, el trazado de medidas de calidad en diagramas de control, permite conocer y demandar acción inmediata.

RECOLECCION DE DATOS

Como ya se indicó, la obtención de información se refiere a la realización de entrevistas. Significa juntar varios tipos de formas de documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos y secuelas relacionados con el sujeto investigado.

La recolección de datos en la Auditoría Administrativa demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada. Entre otras técnicas se enlistan las siguientes:

ORGANIGRAMAS

De tipo estructural

Funcional

Departamental

Lineal y de posiciones con detalle de actividades

DIAGRAMA DE PROCESO SOBRE

Productos

Hombres

Flujos

Operaciones

Formas

Procedimientos

Diagrama de tiempos, hombres y máquinas

DIAGRAMA DE DISPOSICION DE

Máquinas

Equipo

Edificio

Piso

Lugar de trabajo

Facilidades adicionales

DIAGRAMAS COMPARATIVOS, UTILIZANDO

Gráficas de Gantt

Interrelaciones

Línea y asesoramiento

DIAGRAMAS DE COMBINACION

Descripción de actividades y formas utilizadas

DIAGRAMAS GRAFICOS DE

Programas de trabajo

Líneales

Barras

Mapas

Especiales

DIAGRAMA DE MANEJO DE FORMAS

**Diagramas extras
Carga de máquinas
Precios o cuotas
Utilidades
Punto de equilibrio
Tendencias**

ESTUDIOS DE TIEMPO

**Trabajadores
Productos
Equipo**

PELICULAS DE MOVIMIENTO EN EL TRABAJO

**Hojas
Entrevistas
Observaciones
Estadísticas**

HOJAS DE INSTRUCCIONES, OPERACIONES Y RUTAS

**Lista de verificación y de realización del trabajo
Muestreo y medición del trabajo
Simplificación del trabajo
Investigación de operaciones
Cuestionarios
Informes, anexos y presentaciones similares
"Therbligs", símbolos, claves, etc.**

PAPELES DE TRABAJO

- **Análisis, interpretación y síntesis**
- **Estudiar los elementos y obtener la historia de la vida del paciente y de su medio ambiente.**
- **Diagnosticar detalladamente la enfermedad.**
- **Determinar propósitos y su interdependencia, explicando la casualidad y sus consecuencias.**

- Encontrar deficiencias actuales y potenciales.
 - Realizar un balance analítico de la importancia y valores de cada elemento y unidad considerados en relación al todo.
 - Llevar a cabo una prueba de eficiencia en cada uno de los factores considerando su importancia.
- Buscar problemas: el auditor debe estar pendiente de problemas y deficiencias.
- Encontrar soluciones a los problemas definidos.
 - Comparar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema.
 - Simplificar métodos mediante los siguientes pasos:
 - Eliminar trabajos innecesarios.
 - Mejorar sistemas.
 - Reducir gastos.
 - Determinar decisiones apropiadas.
 - Seleccionar los mejores métodos para un trabajo adecuado.
 - Presentación del informe y su discusión.
- El informe puede seguir el siguiente formato:
- I Propósito y alcance
 - II Aspectos fundamentales
 - III Problemas discutidos con la supervisión
 - IV Prácticas comunes (en detalle)
 - V Discusión o comentarios
 - VI Recomendaciones
 - VII Anexos.¹

2.2. METODO DEL ANALISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR INVESTIGADORES DEL BANCO DE MEXICO S.A. ²

ESQUEMA GENERAL

- a) "Medio ambiente.
 Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

² Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. 7ª, ed., Ed. Diana. México 1979. Páginas 47-49 .

- b) Política y dirección (administración general).**
Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- c) Productos y procesos.**
Selección de diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
- d) Financiamiento.**
Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
- e) Medios de producción.**
Inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas e instalación de servicios.
- f) Fuerza de trabajo.**
Personal ocupado por la empresa.
- g) Suministros.**
Materias primas, materiales auxiliares y servicios.
- h) Actividad productora.**
Transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.
- i) Mercado.**
Orientación y manejo de la venta de la distribución de los productos.
- j) Contabilidad y estadística.**
Registro e informe de las transacciones y operaciones.”

PROGRAMA DEL ANALISIS

“ETAPA I. PLANEAR LA INVESTIGACIÓN

- Definir la materia objeto de la investigación
- Definir el propósito final de la investigación
- Determinar el tiempo disponible para la investigación

- Planear las fases y el volúmen del trabajo
- Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos
- Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

ETAPA II. ANALIZAR EL TEMA

- Objeto de la investigación y su operación
- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación
- Averiguar las funciones de cada factor
- Determinar la información
- Recopilar la información
- Verificarla, asegurarse de que esté completa

ETAPA III. EXAMINAR CADA FACTOR EN ESTA FORMA

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

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

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

ETAPA V. PRESENTAR EL DIAGNOSTICO

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

- Estimular las decisiones
- No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección." ²

2.3 METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA ³ ESQUEMA GENERAL SOBRE ADMINISTRACION

El desarrollo moderno de la administración ha permitido a los tratadistas el esbozo de diversas teorías que enmarcan al proceso administrativo. Existen diferentes autores que han realizado esfuerzos y que han aportado importantes contribuciones a la administración, pero es también un hecho, el énfasis exagerado de ciertos autores al analizar determinadas variables del proceso administrativo. El profesor Arold Koontz comenta esta situación en un artículo reciente y sugiere las siguientes conclusiones:

- A) Se debe plantear una teoría que abarque el todo administrativo
- B) La teoría formulada debe mejorar las prácticas administrativas, considerando los objetivos a satisfacer.
- C) Deben unificarse los conceptos usados evitando confusiones semánticas
- D) Una teoría eficiente permitirá desenvolvimiento en la investigación y en la enseñanza
- E) Como punto final, la teoría deberá reconocer que tan sólo es una parte del conocimiento universal.

Se ha pretendido una teoría adecuada para mejorar las prácticas administrativas y las tareas de los ejecutivos considerando sus necesidades como unidades dinámicas.

³ Fernández Arena José Antonio. *La Auditoría Administrativa*. 7ª, ed., Ed. Diana. México 1979. Páginas 118-122, 179-182.

Pero también, se reconoce que es necesario un estudio más detallado del presente proyecto y fundamentalmente se debe tener cuidado extremo en la intensidad de las variables y técnicas a utilizar de acuerdo con el medio ambiente donde se desarrolla la teoría. En resumen, no representa una fórmula mágica pero sí pretende ser un marco general que soporte las diversas aseveraciones que se proponen en el presente estudio.

La mayoría de las teorías administrativas contienen marcadas limitaciones, debido a su integración imperfecta en cuanto a las variables a considerar, ya que se trata de las opiniones de Taylorismo y sus discípulos ingenieros, o bien de la tendencia psicológica y sociológica. No obstante, se reconocen los aciertos de estos intentos en los que pretenden ayudar al tratamiento de la administración como un proceso generador dinámico.

“de donde la administración de las empresas debe y será en esencia, un proceso que coordine los esfuerzos humanos con el propósito de satisfacer objetivos”.

Se afirmó con anterioridad que las escuelas han sido fragmentarias y se propuso la coordinación de los esfuerzos humanos con fines específicos, o sea, que se acepta la lógica esquemática de las estructuras y descripciones precisas, pero acondicionándola a una funcionalidad jerárquica cuyo dinamismo está representado por el equipo humano, quien debe planear, implementar y controlar, encaminando todo este esfuerzo al logro de objetivos coadyuvantes de la política y calificados por una Moral Social.

Se debe insistir en que no se acepta una mecánica absoluta suscribiéndose a la opinión del ilustre catedrático (Universidad Nacional Autónoma de México) G. Fernández Macgregor :

“quien tiene en cuenta que sólo los esquemas que produce la

lógica, trabaja dentro de un mundo ficticio de pura forma, que nada dice, o dice muy poco respecto a la realidad misma que es palpitante total, viviente”

El esquema propuesto requiere explicación, la que puede iniciarse desde el concepto de la administración como ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del proceso administrativo.

I. En primer término se requiere la existencia de objetivos institucionales y éstos serán:

Objetivo de servicio:

Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas.

Objetivo social:

Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

Objetivo Económico:

Protección a los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

Los principios con relación a los objetivos institucionales son:

- 1.- Las empresas que requieren de administración deben definir claramente sus objetivos**
- 2.- Todas las empresas tienen objetivos institucionales que deben ser satisfechos. Los objetivos son:**
 - A) De servicio**
 - B) Social**
 - C) Económico**

3.- El objetivo de servicio pretende satisfacción a las necesidades de los clientes. Esta actividad la cubren principalmente los Departamentos de Producción y de Comercialización.

4.- El objetivo social busca la satisfacción de los colaboradores en la empresa, de los intereses comunitarios y de la contribución fiscal. Los Departamentos característicos para lograr este objetivo son los de Relaciones Públicas y de Relaciones Humanas.

5.- El objetivo económico se enfoca en el acrecentamiento de la riqueza, con lo que satisface a los inversionistas, acreedores y al desarrollo futuro de la empresa por medio de la reinversión de utilidades. Esta actividad es clásica de finanzas y se complementa en el Departamento de Contabilidad o de Información.

II. Además de la existencia de objetivos institucionales se requiere un mecanismo de operación, o sea, una estructura formal.

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos (empleados y obreros), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (sistemas y procedimientos).

Por su parte, la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización, por lo que obtendrá buenos empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión, utilización de sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la empresa.

Como resultado de la organización, las empresas quedarán fragmentadas en funciones dentro del concepto general administrativo.

- Dirección

Ejercida por el Consejo de la Administración, quien debe revisar los avances de la empresa, enfocados en cuanto a

los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.

- Operación

Relativa a la producción, cuando la empresa sea de índole industrial, será la función encargada de la transformación de los artículos, desde la materia prima hasta el producto listo para el consumo.

- Comercialización

Quien debe coordinar todos los factores que aseguren el tránsito de los productos desde la fábrica hasta el consumidor final. Las empresas distribuidoras sólo contarán con esta actividad a nivel de operación.

- Asesoramiento

En cuanto a los diferentes departamentos que colaboran y coadyuvan con la dirección y la operación. La empresa requiere de estas actividades para asegurar una actuación más eficiente, en donde intervengan tratamiento personal por relaciones humanas, manejo de fondos por finanzas, guarda y manejo de materias de los almacenes, mejores condiciones en la adquisición de artículos por compras, etc.

Nuevamente debe enfatizarse la circunstancia de que la producción y tipo de departamentos dependen del giro de la empresa y de su magnitud.

- Información

Encargada de puntualizar las desviaciones a las políticas, sus causas y en caso de no ser efectivas las correcciones adoptadas por los jefes departamentales, sugerir otras medidas al gerente general.

El contralor debe realizar una labor general de controlación, cuidando de todas las políticas y no sólo vigilando el ejercicio de un presupuesto general ya que, sólo será uno de sus instrumentos de control. Otro instrumento de control será la contabilidad quien realizará el registro de operaciones.

La estructura formal cuenta con los siguientes principios:

1.- Las empresas deben tener una organización que utilice en forma equilibrada los recursos humanos, materiales y técnicos.

2.- La organización requiere una división funcional que permita el establecimiento de departamentos con actividades bien definidas.

Las principales funciones son:

- a) Dirección**
- b) Operación**
- c) Asesoramiento**
- d) Información**

3.- Las necesidades operativas determinan la centralización o descentralización de funciones. La magnitud de una empresa justificada. Sin embargo, esa misma magnitud permite la descentralización de la operación, estableciendo fábricas en diferentes localizaciones geográficas.

4.- Los niveles jerárquicos deben ser pocos para evitar difusión en la autoridad y responsabilidad. La multiplicidad de niveles permite pérdida de la efectividad y propicia el establecimiento de estructuras rígidas.

5.- Cada departamento contará con los puestos necesarios para desarrollar su actividad.

6.- Todos los puestos en la empresa requieren análisis y evaluación. Con estos elementos será posible contar con una estructuración flexible y definida.

7.- La autoridad formal del puesto tiene de manera paralela una responsabilidad. Un jefe departamental puede subdividir su trabajo delegando parte de su autoridad, pero en el caso de la responsabilidad sólo la puede compartir.

8.- La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización. Deberán obtenerse buenos empleados, los fondos necesarios, y los sistemas que aseguren la mejor actividad.

III.- Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo que consistirá en:

- A) Planear
- B) Implementar
- C) Controlar

Recolección de datos

La Auditoría administrativa se refiere a toda la empresa, y por tanto pretende el conocimiento integral de su actuación.

Le interesa conocer la proposición y adecuación de sus recursos, no sólo en el momento actual, sino en la proyección al futuro.

También es necesario conocer hasta qué punto realizan el proceso administrativo todos los componentes humanos de la institución.

La Auditoría Administrativa no se limita a las empresas con fines de lucro o con características mercantiles. Desborda estas limitaciones y abarca otras instituciones. Es posible generalizar que debe realizarse en todas las instituciones que requieren administración.

El Instituto Americano de Administración (American Institute of Management), ha realizado auditorías a la Iglesia Católica, universidades, hospitales y por supuesto a empresas industriales y mercantiles de muy diversa índole.

Este tipo de trabajo ofrece una apreciación de todo el conjunto y permite que los lectores del informe de la auditoría tengan una idea clara de la situación administrativa de la empresa.

Existen auditorías parciales que se realizan en muchas empresas, todas ellas encaminadas a ciertas áreas. Tal es el caso de auditorías de estados financieros, auditorías de personal, etc.

Los resultados de estos trabajos parciales constituyen y apoyan la realización de una Auditoría Administrativa que deberá tomar en cuenta todas las áreas de la empresa.

Preocupan dos problemas principales:

- 1.- ¿Cómo se debe realizar?
- 2.- ¿Quién la debe realizar?

En cuanto al cómo, es necesario llevar a cabo un análisis cuidadoso del trabajo a efectuar.

En la actualidad se cuenta con una técnica muy apropiada para este tipo de trabajo. Se le denomina camino crítico.

Establecido un plan y programa de acción, procede comentar la forma en que debe llevarse a cabo el trabajo.

La aplicación de los cuestionarios debe encaminar a los jefes departamentales, esto requiere honestidad en la empresa a las preguntas. Además serán necesarios los resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas. También es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocadas en el nivel de dirección general de la empresa.

Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallan los sistemas y el contenido de cada una de las preguntas. Este trabajo es pormenorizado y laborioso, pero necesario para poder aplicar la escala de apreciación en cada una de las preguntas.

Respecto a la pregunta de quién la debe realizar, se debe comentar lo siguiente:

Debido a la heterogeneidad de los inversionistas y sus diversos intereses, ellos se valen de un representante que vigila el desarrollo de la administración, los comisarios informan en las juntas de asambleas sobre el cumplimiento de los acuerdos y el buen desarrollo de la administración. Como lo indica el Art. 166 en su fracción IX de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

“En general, vigilan ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad”

El siguiente artículo aclara la obligación de revisar y vigilar la administración de la empresa:

“Cualquier accionista podrá denunciar por escrito a los comisarios de los hechos que estime irregulares en la administración”

En la actualidad y con evidente falta de la ley que norma estos actos, los comisarios tan sólo emiten dictámenes, copias de aquéllos, preparados por los auditores externos, quienes carecen de un análisis administrativo y se limitan a opinar sobre la situación financiera y los movimientos económico-contables.

El licenciado en Administración de Empresas es el mejor profesionalista para ocupar el puesto de comisario y poder desarrollar las Auditorías Administrativas que satisfagan los informes demandados por el artículo mencionado. Cabe aquí enfatizar la mejora que puede lograr la Ley General de Sociedades Mercantiles dándole cabida a esta sugerencia.

El comisario usará un equipo de ayudantes que lo asesoren en las áreas de su especialidad; ingenieros en producción, licenciados de diferentes estudios, etc.

PRESENTACION DEL INFORME

Para la presentación del informe se puede establecer este orden:

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

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

- 1.- **Lenguaje enfocado a los lectores**
- 2.- **Contenido del trabajo**
 - A) **Explicación de la metodología y de sus limitaciones**
 - B) **Definición del alcance de la auditoría administrativa**
 - C) **Tratamiento breve, conciso con la información esencial sobre la crítica y recomendación**
- 3.- **Forma**
 - A) **Secuencia lógica**
 - B) **Disertación escrita apropiada, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos**
 - C) **Convencimiento del lector**
 - D) **Objetividad en la presentación**
 - E) **Presentación física atractiva, usando las técnicas necesarias para facilitar y motivar la lectura**
 - F) **Uso pertinente de representaciones gráficas.³**

3. MERCADOTECNIA

3.1. ANTECEDENTES DE LA MERCADOTECNIA

La mercadotecnia es una importante y reciente innovación en el mundo de la administración. La terminología de la mercadotecnia en la literatura actual, ha sido concebida en su mayor parte durante lo que va de este siglo. Los primeros libros de texto acerca de los principios de mercadotecnia aparecieron en los años veintes y fue en la década siguiente, allí por 1930, cuando muchas compañías grandes extendieron el alcance de la función de ventas a una más amplia concepción administrativa enfocada a la mercadotecnia.

Es innegable, que dichos antecedentes los vamos a encontrar en todos los pueblos de la tierra, en sus etapas iniciales existen lógicamente carencias de satisfactores (productos o servicios) y, que en su crecimiento paulatino en todos los sentidos (económico, político, social, cultural, tecnológico, etc), vayan consolidando la producción de los satisfactores que su pueblo requiera, llegando así a la etapa de "la saturación de los mercados", provocando con esto una competencia sana entre los industriales.

En esta etapa, cada empresa para seguir subsistiendo, debe examinar en forma más minuciosa y estricta las necesidades de los consumidores, para conocer la forma de cómo mejorar sus productos o servicios, o crear aquéllos que no existan (patentes y marcas), para ganar un mercado nacional o ir a la conquista de mercados internacionales y lograr con ello su consolidación financiera definitiva y el progreso de su pueblo.

Los 50 años del siglo xx, para una gran parte del mundo, han sido un período de progreso lento y con las destrucciones causadas por guerras. En países donde la industrialización había progresado, al establecer una economía de mercado se presentaron fuertes cambios en su estructura social y económica.

En los Estados Unidos no sólo se desarrolló tal economía, si no que una nueva actitud hacia los negocios vino a revolucionar la economía misma del país y, paulatinamente, se afectó al mundo entero. Ese elemento revolucionario fue identificado con el nombre de "MERCADOTECNIA".

El desarrollo de la mercadotecnia fue resultado de diversas circunstancias. Las condiciones ambientales hicieron centrar la atención de las costumbres vigentes en los mercados. La producción industrial fue ampliada, las inversiones crearon nuevos mercados a la vez que ofrecieron oportunidades ilimitadas para la iniciativa y las innovaciones. También cambiaron la manera como consideraba la gente al mercado y sus costumbres. Se dio mayor atención al mercado, a sus instituciones, a su papel social, y al mejoramiento de las costumbres de quienes se dedicaban a sus operaciones. En tales circunstancias, se formularon los primeros conceptos de mercadotecnia y se empezó a practicar estas en forma moderna.

Esas mismas circunstancias motivaron también el nacimiento del pensamiento mercadotécnico que desde entonces se ha venido desarrollando. Este pensamiento consiste en el conjunto de conocimientos de mercadotecnia: los hechos de nuestros mercados, sus reglas de operación, los principios de su conducta y las teorías planeadas para el logro de ciertos objetivos de mercadotecnia. Este pensamiento se ha venido expresando tanto en libros como en periódicos y revistas en lo que va del siglo.

Durante las dos últimas décadas ha habido debates en la mercadotecnia, sobre si su subsistencia pertenece al área mercantil y esta restringida a ella, o bien si es aplicable a toda área en la cual las organizaciones intentan establecer relación con clientes o con algún tipo de público. Concretamente, una primera corriente del pensamiento sostiene que la idea de la mercadotecnia es la transacción de mercado o sea la compraventa y, por tanto, tiene aplicación en cuanto a los

compradores, los vendedores y los productos y servicios que se ofrecen y demandan.

Esta manera de pensar fue resultado de la definición que hizo de esta disciplina la American Marketing Association, considerándola como "la ejecución de las actividades mercantiles que dirigen el flujo de las mercancías y de los servicios, del producto al consumidor o usuario".

Por su parte, una segunda corriente del pensamiento sostiene que la idea cardinal de la mercadotecnia es la organización de las transacciones de los clientes y, por lo tanto, es aplicable en cualquier organización que pueda reconocer a un grupo llamado "clientes". Esta corriente fue el resultado de la definición que hizo el cuerpo de investigadores en mercadotecnia de la Universidad del Estado de Ohio en 1965, quienes sugirieron que la mercadotecnia debía ser considerada como el "proceso de una sociedad mediante el cual la estructura de demanda de mercancías y servicios de naturaleza económica es anticipada a ensanchada y satisfecha a través de la concepción, promoción, intercambio y distribución física de las mercancías y los servicios".

Finalmente, la tercera corriente del pensamiento sostiene que la idea central en mercadotecnia está constituida por las transacciones y, en consecuencia, se puede aplicar a cualquier unidad social que persiga el intercambio de valores con otras unidades sociales. Esto fue resultado de la definición que Koltler y Levy sugirieron en 1969, la cual amplió el concepto de mercadotecnia para incluir a las organizaciones no mercantiles.

La concepción más completa de la mercadotecnia puede ser llamada "mercadotecnia genérica" y adopta un punto de vista más bien funcional que estructural de la mercadotecnia. La definen cuatro axiomas:

- 1.- La mercadotecnia implica dos más unidades sociales.
- 2.- Por lo menos una de las unidades sociales buscan una respuesta específica de otra u otras unidades respecto a algún objeto social.

- 3.- La probabilidad de respuesta del mercado no es fija.
- 4.- La mercadotecnia es el intento de producir la respuesta deseada mediante la creación y oferta de valores de mercado.

Ahora bien, con el mejor ánimo de dar una fiel interpretación a los antecedentes históricos de la mercadotecnia moderna, señalaremos lo que "Philip Kotler dirección de mercadotecnia" (impresión, junio de 1971), considera como antecedentes históricos a la labor contemporánea de la mercadotecnia y que examina después de la 2a. guerra mundial y se divide en tres partes.

- La primera estuvo caracterizada por la escasez de bienes y servicios, y, el problema central era aumentar la producción. Para este fin, el mayor hincapié se hizo en el aumento de la eficiencia.
- La segunda etapa, señala que la escasez de bienes fue menos pronunciada, y las verdaderas oportunidades para la obtención de beneficios radicaron en la racionalización de la estructura industrial, por medio de fusiones y consolidaciones financieras.
- La tercera y actual fase de la economía se ve señalada por la escasez de bienes, sino por escasez de mercados, pues el problema central de la mayoría de las empresas en la actualidad es encontrar clientes suficientes para su producción, es decir, que cada empresa debe examinar en forma cada vez más estricta las necesidades de los clientes, para aprender así la forma en que se pueda mejorar el atractivo de sus productos actuales y descubrir cuáles son los productos nuevos que merecen ser creados o que en un momento dado necesitan los clientes.

Para México y por razón de los vínculos tan estrechos que hay con los Estados Unidos de Norteamérica, podríamos decir, que son válidos estos antecedentes.

3.2. DEFINICIONES DE MERCADOTECNIA

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

Es la realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de bienes y servicios del producto al consumidor o usuario.

PAUL MAZUR

Es la creación y suministro de un nivel de vida en la sociedad.

ALFONSO AGUILAR ALVAREZ DE ALBA

La mercadotecnia estudia todas las técnicas y actividades que permiten conocer qué satisfactor se puede producir, que sea costeable y la forma de hacer llegar ese satisfactor en forma eficiente al consumidor.

PHILIP KOTLER

Es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio y análisis, instrumentación y control de programas cuidadosamente formulados y diseñados para que se efectúen voluntariamente intercambios de valores con los mercados de interés para la organización, con el propósito de que ésta logre sus objetivos, tiene que diseñar su oferta tomando en cuenta las necesidades y deseos del mercado que se propone conquistar.

3.3. OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA

Se dice que la determinación de estos objetivos, son las actividades que realiza una empresa y que deben estar dirigidas hacia sus metas para que sean eficientes, y dado que los propósitos de la mercadotecnia forman la base de su dirección, la primera tarea de los jefes de mercadotecnia es determinar esas metas.

Estos objetivos son una interpretación, por parte de la dirección de mercadotecnia, de sus necesidades en un momento o lugar dados, y ellos guían el progreso de la campaña por el camino que elija la dirección para el futuro de su empresa.

En general, la mercadotecnia dentro de una empresa tiene objetivos a distintos niveles, que van desde sus metas inmediatas y específicas de su funcionamiento, hasta aquellas a largo plazo; sin embargo, podemos considerar como objetivos:

- 1.- Tener al consumidor como objeto principal.
- 2.- Satisfacer necesidades a los consumidores.
- 3.- Incrementar volúmenes de ventas.
- 4.- Obtener mayores utilidades.

3.4. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

La mercadotecnia se encarga del estudio y análisis de los mercados, a los cuales los empresarios se van a enfrentar, siendo necesario que éstos tengan conocimientos de las condiciones del mercado que piensan conquistar o bien satisfacer.

La mercadotecnia brinda el instrumental necesario para cuantificar las demandas, llámese potencial, real, efectiva, futura, etc., así como la oferta del producto que se piensa lanzar al mercado.

Ofrece también el conocimiento necesario para tomar los canales de distribución más adecuados, así como la publicidad y los efectos de ésta en el producto que nos interese.

3.5. CIENCIAS AUXILIARES DE LA MERCADOTECNIA

De la economía es de donde absorbe mayores principios, siendo aquella ciencia la que estudia las necesidades humanas y la forma de satisfacerlas, y la mercadotecnia teniendo como objeto principal el de poner en contacto el satisfactor con las necesidades, es necesario conocer las características de estas necesidades para poderlas satisfacer íntegramente.

Las matemáticas auxilian en forma muy importante a la mercadotecnia, porque a través de los números se pueden conocer datos muy importantes para el estudio de esta técnica.

La estadística juega un papel muy importante en el estudio de esta técnica, pues a través de ella se proporcionarán elementos muy valiosos para su estudio.

La lógica es una ciencia que ayuda eficientemente a la mercadotecnia para obtener conclusiones apegadas a la verdad.

La administración, siendo la técnica de la coordinación, asiste al estudio de esta disciplina en forma muy importante.

Asimismo, la biología, la sociología, la filosofía, el derecho, la antropología, psicología etc., proporcionan principios básicos para el estudio de la mercadotecnia.

4. TECNICAS Y ACTIVIDADES QUE ESTUDIA LA MERCADOTECNIA

4.1. INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercados es inquerir e indagar datos para analizar una situación dada.

Investigar puede definirse como la búsqueda de datos con fines anteriores del análisis de estudio.

DEFINICIONES

- "American Marketing Association" es la reunión, registro y análisis de datos acerca de los problemas relacionados con la puesta en el mercado de bienes y servicios.
- Richard D. Crisp, en su libro de investigación de mercados, señala: "la investigación de mercados es la búsqueda y el estudio sistemático, objetivo y exhaustivo de los hechos importantes referidos a cualquier problema dentro del campo de la mercadotecnia".
- Carles P. Kettering dice: la investigación de mercados consiste en adelantarse para saber lo que debe hacer la industria cuando ya no pueda seguir haciendo lo que hace.
- Karl E. Ettinger expresa: la investigación de mercados es el proceso ininterrumpido de conocer los datos y cifras y de adquirir conocimientos técnicos que permitan sobrevivir a una empresa dentro de un medio que cambia constantemente.
- Willard M. fox indica: la investigación de mercados es el arte de acumular, ordenar, clasificar, analizar, interpretar y organizar los datos, tanto cuantitativos como cualitativos o descriptivos, que se obtienen de fuentes directas e indirectas, ya sean internas o externas para ser utilizado por

la dirección de una negociación, con el objeto de aumentar utilidades netas.

- Alfredo Altamirano y Manuel Osuna Coronado dicen al respecto, es un sistema de información de mercadotecnia que utiliza una serie de procedimientos y técnicas que, a través de estudios internos y externos cuantitativos y cualitativos, permiten la toma de decisiones mercadotecnicas, bajo bases más objetivas, de tal manera que la planeación y ejecución del proceso comercial de un producto o servicio se realice más sistemáticamente y, por lo tanto, permita encauzar más objetivamente las estrategias hacia el logro de los objetivos.

De lo anterior se deduce que, la investigación de mercados no es más que una actividad que implica reunir datos analizados.

La investigación de mercados tiene como finalidad la reunión sistemática de datos, los cuales pueden señalar planes de acción.

Dicha investigación requiere la aplicación de métodos científicos al estudio de los problemas inherentes al mercado.

OBJETIVOS

Ayuda para conseguir un juicio sereno por parte de los directores y no cometer errores.

Suministra todos los datos posibles de los hechos necesarios, para fundamentar una decisión.

Proporciona hipótesis interesantes o principios que puedan ser útiles para variar situaciones de Mercadotecnia, ayudando así a hacer predicciones.

Puede dar medios analíticos basados en la lógica, las matemáticas y la estadística.

La investigación de mercados suministra la información por medio de la cual el administrador espera eliminar en lo posible, los riesgos inherentes a las decisiones que adopta.

IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE INFORMACION EN LAS EMPRESAS

La investigación de mercados es de suma trascendencia para la mercadotecnia, ya que sirve para informar o dar a conocer a la empresa datos, cifras, etc., y así adelantarse en lo posible y saber lo que necesita un mercado de clientes reales y potenciales.

CUALIDADES QUE DEBE REUNIR UNA INVESTIGACION

Las cualidades que debe reunir una investigación de mercados son las siguientes:

1. Que sea ordenada
2. Que se empleen métodos científicos adecuados
3. Que se utilicen razonamientos lógicos exentos de prejuicios

INVESTIGACIONES DE MERCADOS QUE SE PUEDEN REALIZAR:

1. Para conocer qué producto se debe producir
2. Características que debe reunir ese producto
3. Características del consumidor de ese producto (si ya existe)
4. Uso que el consumidor hace del producto
5. Volumen de ventas que se pueda realizar
6. El mejor sistema de ventas que se puede llevar
7. Las cuotas de ventas que se pueden fijar a los agentes de ventas
8. El mejor canal de distribución que se pueda escoger
9. El nombre más adecuado del producto
10. El envase que debe llevar
11. El empaque que se debe utilizar

12. La etiqueta que se debe adherir
13. Características de la competencia a la que se va a enfrentar
14. Compras de productos por marcas
15. Preferencias
16. Calidad del producto de la competencia
17. La competencia indirecta
18. El mejor servicio que se pueda ofrecer
19. La mejor garantía
20. La publicidad más adecuada (investigación motivacional)
21. Promociones más adecuadas
22. Forma de cobro por la venta del producto y servicio
23. Para establecer programas
24. Para asegurarse de que los sistemas, procedimientos y programas que se tienen (si es que la empresa ya está funcionando) son los más adecuados o deben mejorarse.

Podemos concluir que en todas las fases de la mercadotecnia, se puede realizar una investigación de mercados que será la base para tomar decisiones futuras.

4.2. DISEÑO DEL PRODUCTO

Descripción o bosquejo de alguna cosa.- Sinónimo de proyecto, trazo, dibujo, delineación.

factores que se deben considerar.- Se ha observado, que tanto la investigación de mercados como la de productos.

Un diseño acertado de un determinado producto debe poseer las características que pongan en movimiento uno o más de los motivos por los que compran los consumidores. Por ejemplo:

1.- Su aspecto general

Muchos productos son comprados por su aspecto atractivo (apariencia agradable, destacar por su estilo, color, etc.).

2.- Dimensiones

El tamaño y forma de un producto suele tener también gran importancia en la aceptación de los consumidores.

3.- La utilidad

Cuanto más usos tenga un producto, mayor será su atractivo

en el mercado. Ejemplo: Aparatos electrónicos, como radiograbadoras que funcionan con corriente alterna, pilas y con el automóvil.

4.- Facilidad de manejo

Este es otro factor que tiene un atractivo fuerte en la actualidad del consumidor.

5.- El precio de venta

El precio al que se intenta vender un producto tiene una decisiva importancia en el diseño y desarrollo del mismo.

DISEÑO DEL EMPAQUE Y ENVASE

Existen numerosas razones por las cuales se empaqueta un producto

- 1.- Para protegerlo
- 2.- Para diferenciarlo o identificarlo
- 3.- Para facilitar su manejo
- 4.- Para hacerlo más atractivo (vendible)

Para la mayoría de los productos de consumo, el empaque o el envase constituye el principal medio para identificar la marca en el punto de compra; además de que proporcione a los consumidores todos los datos indispensables sobre el producto.

En el empaque como una exposición promocional, relaciona al producto con la publicidad del producto y, además, da a conocer a los consumidores la existencia de ese producto en los expendios y almacenes detallistas.

Diseño del empaque, envase o envoltura (presentación del producto).

Cuando el empaque tiene como fin primordial proteger al producto, las decisiones del diseño son de orden técnico y versan sobre:

A) Tipo de material

- B) Resistencia**
- C) Costo**
- D) Forma**

Sin embargo, cuando el empaque es fundamentalmente un recurso promocional, sus elementos serán:

- A) Atraer la atención de los consumidores**
- B) Sostener su interés**
- C) Despertar o fortalecer en ellos el deseo de comprar**
- D) El color**
- E) El tamaño**
- F) La forma**

Como mínimo, el empaque debe ostentar:

- A) Nombre comercial o marca**
- B) Nombre de la empresa**
- C) Descripción o fórmula del contenido**
- D) Instrucciones sobre como debe usarse el producto**

LA ETIQUETA

Normalmente, la etiqueta es considerada como un pedazo de papel que se adhiere al envase o al empaque de cualquier producto; sin embargo, puede constituirse por metal, tela, madera, plástico, incluso la pintura directamente aplicada a los envases o empaques.

Tiene por objetivos, el de hacer resaltar la marca, su contenido, formulación o composición del producto mismo, así como las leyendas obligatorias señaladas por las leyes respectivas, como son: nombre de la empresa, su procedencia, registro de la Secretaría de Salubridad y Asistencia en su caso, marca registrada, usos, fecha de caducidad, no. de patente en su caso, etc.

EL PRECIO

Se dice que la fijación de los precios es uno de los elementos más importantes que se toman en consideración

por parte de la empresa, ya que sirve como referencia al consumidor e influye en la aceptación o rechazo del producto mismo.

Para algunas personas, tal vez el precio de un producto se podría determinar tomando en cuenta sólo los costos de fabricación y decidir sobre el margen de utilidad que se desearía obtener.

Sin embargo, esta decisión es inadecuada ya que para tener mejores oportunidades en el mercado al que se pretende introducir el producto, deben considerarse los siguientes puntos:

- A) Naturaleza del producto
- B) Originalidad del producto
- C) La competencia
- D) El prestigio de la empresa
- E) Aspectos psicológicos
- F) Aceptación de los consumidores

LA PROTECCION DE UN PRODUCTO

Se ha mencionado que el diseño acertado de un producto debe poseer características como tamaño, color, empaque, envase, marca, etc.

Estas características le darán a la empresa una posición peculiar y propia, por lo que el producto puede ser protegido por una patente, marca o certificado de modelo o dibujo industrial, según sea el caso.

En México la Ley de Inversiones y Marcas e Inversiones extranjeras, es la que regula y establece las disposiciones a ese aspecto y lo regulan a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, por conducto de la Dirección General de Tecnología, Inversiones y Marcas.

LAS MARCAS

Se entiende por marca en Derecho Industrial, el signo distintivo de las mercancías o servicios que una empresa elabore o venda y, sirve para individualizar un producto o servicio y distinguirlo de otros de su misma especie.

Las marcas pueden clasificarse por su uso en:

- 1.- **Industriales:** Las que usan los fabricantes de cualquier producto
- 2.- **Comerciales:** Las que usan los distribuidores
- 3.- **Servicios:** Las que sirven para distinguir cualquier tipo de servicio

Y también en cuanto a su forma en:

- 1.- **Nominativas:** Las que se forman con palabras solamente
- 2.- **Emblemáticas:** Las que se forman con signos, símbolos o figuras
- 3.- **Mixtas:** La combinación de las anteriores

De lo anterior se deduce que las marcas en general pueden constituirse por signos gráficos, figuras, emblemas, combinación de colores, o cualquier otro medio susceptible, capaz de identificar productos o servicios, frente a otros de su misma especie o índole.

Las características que debe tener una marca son:

- 1.- **Sencillez:** que sean claras sin mucho adorno, fácil de pronunciar, natural
- 2.- **Legibilidad:** Que puede verse y leerse fácilmente
- 3.- **Eufonía:** Que sea agradable al oído
- 4.- **Originalidad:** Que tenga capacidad distintiva

LAS PATENTES

El estado otorga facilidades, protege y estimula a aquellas personas que por sus investigaciones los lleven a descubrir o crear un invento susceptible de aplicación industrial, creando así un ambiente atractivo para los inventores y evitando al mismo tiempo que haya falsificadores de las invenciones.

De aquí que se denomina a “las partes”, como el privilegio de explotar en forma exclusiva un “invento” o “sus mejoras” y como consecuencia de ello, también recibe el nombre de “patente” el documento expedido por el estado, en el que se reconoce y confiere tal derecho de exclusividad.

Es conveniente hacer notar, que “la patente” puede venderse o concederse o otros el permiso exclusivo o no de disfrutarla.

También, mientras ésta continúe en vigor, es un derecho sobre un bien inmaterial, protegido contra cualquiera que utilice el invento que constituya su objeto.

Las patentes en México son:

De Invención

Resultado de una actividad inventiva y susceptible de aplicación industrial.

Clasificados de Invención

Es el derecho no exclusivo que concede en estado por tiempo determinado para explotar otra patente, previo pago al titular de las regalías correspondientes.

Registro por modelo industrial

En toda forma plástica que sirve de tipo de modelo para la fabricación de un producto industrial.

Registro de dibujo industrial

En toda combinación de figuras, líneas o colores que se incorporen a un producto industrial con fines de ornamentación, que le den un aspecto peculiar y propio.

Requisitos para obtener el derecho exclusivo de una patente

1.- Presentar solicitud por triplicado, indicando el tipo de patente que se desea proteger (de invención, de mejoras, certificado de invención, modelo o dibujo industrial), así como los siguientes datos:

- A) Título de la patente
- B) Nombre del inventor
- C) Nacionalidad
- D) Domicilio
- E) Nombre de casa habiente, si lo hay (persona a quien se le han transmitido los derechos de la patente)
- F) Domicilio, nacionalidad
- G) Nombre del apoderado (en su caso)
- H) Domicilio para oír notificaciones
- I) Lugar, fecha y firma

2.- Anexar a la solicitud, descripción de la patente que se pretenda proteger. Dibujos del invento para su debida comprensión (en su caso)

Documentos de protesta (es un declaración del solicitante en la que hace constar que el mejor método conocido por él, para llevar a la práctica su invención, es el que ha descrito).

4.3. LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Cualquier persona que desee lograr la colocación de sus productos en cantidades suficientes en el lugar y momento preciso que los consumidores lo requieran, debe tomar en consideración la gran importancia que para ello tienen los canales de distribución, pues el movimiento continuo del caudal de productos que se desplazan de los centro de

producción hasta los consumidores, debe ser por los canales más apropiados e incluso puede establecerse su propio canal, sin ninguno de los existentes le sirve o le presenta dificultades para lograr sus objetivos.

DEFINICIONES:

“American Marketing Association; es la estructura de la organización de unidades dentro de la compañía y los agentes y distribuidores fuera de ella, al mayoreo y al menudeo, a través de los cuales se comercializa un producto de consumo y servicio”.

“Es la secuencia de instituciones citadas en el orden de participación como portadores, vendedores o poseedores de los productos físicos o servicios para proporcionar los medios y transferir estos productos o servicios del productor al consumidor”.

Es el curso tomado en la transferencia de propiedad de un bien (producto)”.

Intermediario:

Es el que se encuentra entre los compradores y los vendedores, proporcionando servicio en ambas direcciones.

Objetivos

La red de distribución sirve para unir en forma correcta a las empresas productoras con los consumidores, generando demanda por una parte y por la otra, participando en el abastecimiento de satisfactores.

Ahora bien, el objetivo fundamental de cualquier canal de distribución, es hacer llegar los productos en cantidades suficientes a los lugares precisos y en el momento en que el consumidor los requiera.

Los canales de distribución están constituidos por personas físicas o morales que de acuerdo a su participación en la transferencia de productos, éstos hacen llegar a los consumidores en cantidades suficientes, en el momento oportuno y lugar preciso que éstos los requieran.

Los mayoristas

Simplifican problemas de transporte, el fabricante se evita los grandes stocks (existencias en el almacén), puede captar y aceptar grandes cantidades de productos (partidas grandes, volúmenes grandes).

Ejemplos: tiendas de autoservicio, grandes almacenes, etc.
Los detallistas

Aquí, los fabricantes deben mantener un stock suficiente, que permita satisfacer las demandas de los detallistas. Tendrán también que ocuparse del empaquetado, despacho y transporte de los pedidos de los detallistas.

Lo que puede hacer a través de tiendas exclusivas, o diversas tiendas minoristas.

Directamente al consumidor

A través de tiendas al pormenor directamente controladas por los fabricantes

Ventas de cambaseo (casa por casa)

Ventas por correo

Ventas por teléfono

Criterio para la seleccionar los canales de distribución

La selección de un canal de distribución, requiere de un extenso conocimiento de los diferentes agentes disponibles y, de su capacidad para realizar las actividades necesarias.

Para tal caso, deben tomarse decisiones acerca de los puntos siguientes:

- A) Extensión del mercado por cubrir
 - 1.- Tipo de cause o salida del producto
 - 2.- Tipo de distribución
 - A) Intensiva
 - B) Selectiva
 - C) Exclusiva
- B) Grado de control sobre el mercado
- C) Costo de los canales
 - A) Costo
 - B) Riesgo
 - C) Beneficios

4.4. PUBLICIDAD

DEFINICIONES:

La American Marketing Association define a la publicidad como: "cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador no identificado".

La Asociación Nacional de Publicidad dice: "publicidad es el conjunto de técnicas de efecto colectivo, utilizada por una empresa con el fin de desarrollar, adquirir o mantener una clientela".

Publicidad es la definición amplia y veraz de una presentación impresa, escrita, hablada o gráfica de una persona, producto, servicio o movimientos social, financiado a sus propias expensas y con el propósito de influenciar ventas, usos o difundir ideas".

Publicidad comercial; "es una comunicación pagada, cuyo propósito es producir actitudes en el consumidor e inducir a una acción de compra, mediante la difusión masiva de las cualidades y características del satisfactor".

OBJETIVOS

Al igual que las demás áreas de mercadotecnia, la publicidad tiene como objetivo general, el incrementar los volúmenes de ventas y consecuentemente con ello, lograr mejores utilidades.

Ahora bien, su objetivo específico es el de informar o dar a conocer la existencia de productos o servicios, a grupos genéricos, a través de los diferentes medios de comunicación.

También encontramos entre otros, los siguientes objetivos:

- 1.- Ayudar a la venta de un producto
- 2.- Ayudar a la promoción de ventas
- 3.- Crear y mantener una imagen adecuada del producto o servicio
- 4.- Combatir la competencia
- 5.- Ayudar a que se aumente las relaciones públicas de la empresa

Por otra parte, también tiene como propósito el de ayudar a sus distribuidores, a aumentar y crear una buena imagen de su empresa, conservar clientes y procurar otros.

IMPORTANCIA

Se dice que la publicidad es importante, porque prepara el camino del consumidor para sus compras, al brindarle información acerca de los productos que existen en el mercado.

Por otra parte, también es importante porque proporciona el estímulo que necesitan los consumidores e influye en ellos para que satisfagan sus necesidades.

En otras palabras, la publicidad genera demanda de bienes y servicios, incrementa ventas y consecuentemente, mayores utilidades.

Ayuda a los consumidores a escoger entre las múltiples marcas de productos y servicios que se encuentran en el mercado.

CARACTERISTICAS:

Las características más conocidas de la publicidad son:

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1.- Debe ser sencilla: | De fácil lectura y comprensión |
| 2.- Debe ser creativa: | Debe despertar deseo en los consumidores de los productos o servicios anunciados |
| 3.- Debe ser persuasiva: | Debe tratar de motivar y convencer de la calidad de sus productos |
| 4.- Debe ser concreta: | Debe referirse exclusivamente a cualidades que se tratan de dar a conocer |

CLASIFICACION

DIRECTOS: Son aquellos que se dirigen a llevar el mensaje en forma directa (cartas, tarjetas, folletos, volantes, catálogo, etc.)

MASIVOS: Son aquellos que llevan el mensaje en forma general

a grupos genéricos de consumidores (radio, cine, televisión, periódicos, revistas, anuncios exteriores, etc.)

Sin embargo, éstos mismos pueden modificarse en:

I. VISUALES

- A) Prensa (revistas periódicos)**
- B) Folletos (catálogos y manuales)**
- C) Anuncios exteriores (posters y tableros)**
- D) Volantes**

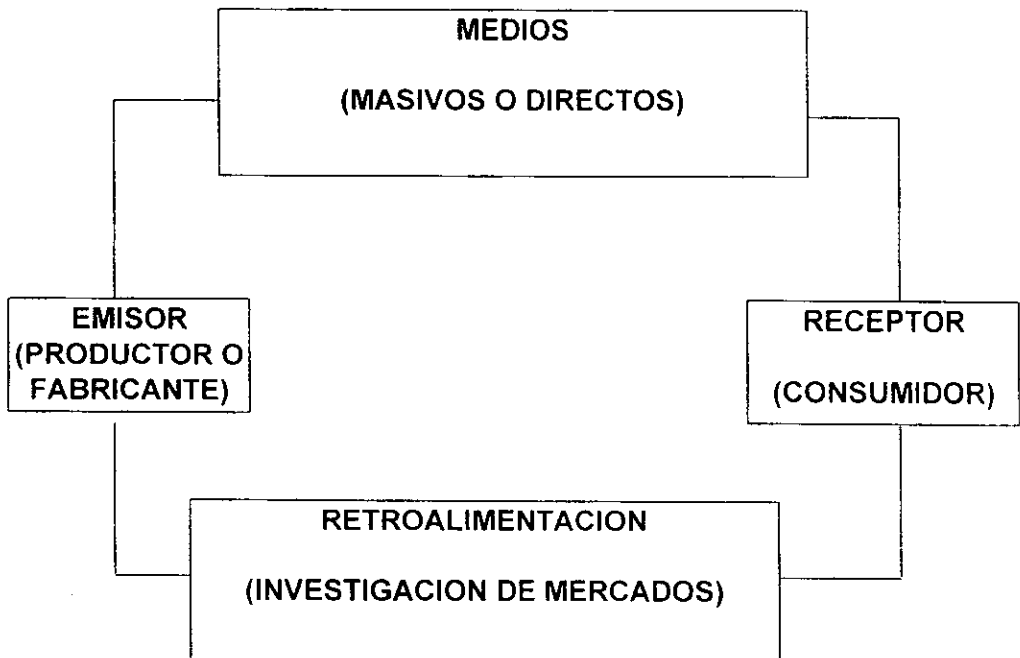
II. AUDITIVOS

A) Radio (A.M. y F.M.)

III. AUDIOVISUALES

A) Televisión

B) Cine

SISTEMA GENERALIZADO DE COMUNICACION

Sintetizando lo anterior, podemos decir que para realizar una campaña publicitaria, debemos tomar en consideración fundamentalmente, los siguientes puntos:

- 1.- Fijar claramente los objetivos
- 2.- Determinar el presupuesto destinado a publicidad
- 3.- Selección de los medios publicitarios que se van a emplear
- 4.- Crear los anuncios publicitarios
- 5.- Medir la eficiencia de la publicidad

4.5. VENTAS

Es innegable que la ventas son la culminación de todos los esfuerzos realizados por cualquier empresa comercial y su importancia es tal, que la mayoría de ellas, pone su máxima atención en este renglón, buscando sistemas y procedimientos que le permitan obtener mayores volúmenes de ventas y consecuentemente, un mayor crecimiento a la misma.

VENTAS

Definiciones:

“La American Marketing Association, define la labor de ventas, como el procedimiento personal o impersonal de persuadir a un posible cliente a comprar un bien o servicio, o a actuar favorablemente sobre una idea que tiene interés comercial para el vendedor”.

“Es el proceso por el que se determinan las necesidades y gastos de una persona y se le presenta un producto o servicio de tal modo, que se siente impulsada a tomar una decisión positiva de compra”.

Obsérvese que en la primera definición, se pone énfasis en el proceso de persuasión y que éste puede ser personal o impersonal.

PROMOCION DE VENTAS

Definiciones:

“La American Marketing Association, son todas aquellas actividades diferentes a la venta personal y a la publicidad, que estimulan las compras de los consumidores y la efectividad de los comerciantes, tales como: exhibidores, presentaciones, demostraciones, ferias y diversos sistemas de venta no repetitivos fuera de la rutina ordinaria”.

“Es el conjunto de actividades de comercialización, tendientes a fomentar el consumo de determinados productos o servicios, asiendo contacto directo, con grupos específicos de clientes reales y potenciales a través de estímulos personales con alicientes físicos realizados en forma no permanente”.

Características de la promoción de ventas

No es permanente, esto significa que no se realiza constantemente en el mismo lugar o con las mismas persona, por que cuando la promoción se torna permanente, se convierte en un sistema de ventas.

Cuando en la labor de promoción de ventas está ausente el contacto directo con el cliente real o potencial deja de ser promoción; y si el contacto se realiza a través de medios masivos de comunicación, se convierte en publicidad.

La promoción de ventas es resultado de un plan temporal.

La promoción de ventas incrementa volúmenes de ventas

La promoción de ventas estimula el consumo de productos o servicios

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

VOLUMEN DE VENTAS

INTRODUCCION

CRECIMIENTO

MADUREZ

SATURACION

DECADENCIA U OBSOLESCENCIA

TIEMPO

- INTRODUCCION.- PROMOCION PRIMARIA (REGALO DE MUESTRAS, DEMOSTRACIONES, ETC.)
- MADUREZ.- PROMOCION SELECTIVA (FAVORECER A UNA MARCA, A TRAVES DE EXPOSICIONES, FERIAS, EXHIBICIONES, ETC.)
- SATURACION.- PROMOCION PRIMARIA Y SELECTIVA (COMBINACION DE LOS ANTERIORES)

Para persuadir con éxito, el vendedor debe conocer las necesidades y los gustos de la gente; necesita saber todo lo relativo al producto que vende y el grado en que satisface las necesidades y gustos del comprador.

Debe ser capaz de comunicar esas ideas a sus posibles clientes en forma efectiva.

En resumen, el vendedor moderno debe ser:

1.- Creativo

Determina las necesidades y gustos de sus futuros clientes

2.- Persuasivo

Crean en las personas motivaciones para actuar positivamente

3.- Interlocutor eficiente (facilidad de palabra)

Expresa sus ideas en forma muy clara, que el futuro cliente responde muy favorablemente

4.- Educador

Cuando un vendedor descubre las necesidades y gustos de las personas, les hace notar esas necesidades y preferencias, demostrando, mostrando, y explicando sus productos y servicios

OBJETIVOS

El objetivo de las ventas es capacitar al consumidor para que compre y haga uso de los artículos y servicios en tal forma, que reciba un beneficio. El beneficio puede ser la solución de algún problema del comprador, podría significar la creación de un nuevo modo de vida.

Para el logro de éste objetivo, el vendedor debe ser un solucionador de problemas con habilidad para aplicar una imaginación creativa en orden, a hacer que nazcan nuevas necesidades y deseos, que tal vez antes no existían.

1.- Presentación

El vendedor debe hacer una adecuada presentación de su empresa, producto y también de su persona a fin de lograr la atención del posible cliente.

2.- Interés

Debe despertar el interés del prospecto con relación al producto o servicio que se le está ofreciendo.

3.- Convicción

También se debe convencer al entrevistado de las ventajas o beneficios que logrará con la adquisición del producto o servicio ofrecido para que con ello despierte el deseo por adquirir dicho bien o servicio ofrecido.

4.- Resolución

El prospecto debe tomar la compra del producto o servicio que se le ofrezca

5.- Cierre de la venta

Es aquí, donde el vendedor debe inducir al consumidor, únicamente a la elección del producto o servicio que se le ofrece por lo que el cliente actúa bajo convencimiento del vendedor

De lo anterior, se puede concluir que toda venta, para que resulte efectiva, debe considerar los siguientes puntos:

1.- Técnicas de trato

2.- Argumentos persuasivos

3.- Satisfacción de necesidades

Es decir, que el vendedor debe de conocer técnicas que le permitan acercarse adecuadamente al consumidor y que mediante el manejo acertado y convincente de sus argumentos, logre que éste adquiera los productos o servicios ofrecidos por él, además de que con ello queden

correctamente satisfechas sus necesidades, para que en lo futuro repita nuevamente la compra.

CIERRE DE LA VENTA

Si el vendedor ha preparado la estructura de su presentación en cualquiera de las formas antes descritas, le será más fácil crear convicción y consecuentemente, le habrá acercado al final de la venta.

El cierre de la venta debe estar diseñado para lograr una acción de compra.

Es incumbencia del vendedor, facilitar al cliente la compra y para llegar a ello, debe lograr tomar una determinación inmediata, que se le deseable al cliente.

El propósito del cierre de la venta, es el de inducir al cliente a actuar bajo convencimiento del vendedor.

TIPO DE CIERRE

- 1.- Cierre previo: Dar a cambio nada.
- 2.- Cierre de elección u opción múltiple: Se lleva éste, ése, o aquel
- 3.- Cierre narrativo: Consiste en contar al posible cliente una anécdota relativa a otro cliente, que está usando el producto con mucho éxito
- 4.- Cierre de la última oportunidad: Es el último que no queda

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL CUERPO DE VENEDORES

Una de las mayores responsabilidades con las que se enfrenta el gerente de ventas, es el de establecer un cuerpo de

vendedores con el que pueda contar para vender de la manera más efectiva, los productos o servicios de su empresa.

El reclutamiento y la selección de los vendedores son por tanto, los primeros pasos que hay que dar para establecer un cuerpo de vendedores efectivo.

Los métodos más comunes para lograr vendedores son:

- 1.- Por medio de anuncios, en los diferentes medios de comunicación
- 2.- Ofreciendo puestos a personas (con aptitudes), que ya se encuentran laborando en la compañía
- 3.- Por recomendaciones de otros vendedores
- 4.- Por medio de agencias de empleos
- 5.- Por medio de escuelas reconocidas que capaciten vendedores. (plan escuela-industrial)

Los candidatos deben cumplir con una serie de requisitos, como:

- 1.- Entrevistas
- 2.- Solicitud de empleo
- 3.- Pruebas psicológicas
- 4.- Pruebas de conocimientos técnicos
- 5.- Pruebas de conocimientos generales

Cualidades de un buen vendedor

- 1.- Tener iniciativa
- 2.- Ser previsor
- 3.- Ser organizado
- 4.- Ser buen compañero
- 5.- Tener capacidad para discernir problemas
- 6.- Tener facilidad de palabra
- 7.- Dominar técnicas de trato y persuasión

PRONOSTICO

El pronóstico de los negocios, consiste en predecir uno o más eventos en fechas futuras específicas.

El otro término, para los negocios es esencial pronosticar las demandas del mercado si es que desea sobrevivir en él.

El éxito depende de la habilidad de la “gerencia de ventas” para pronosticar, planear y prepararse para las condiciones que en el futuro prevalezcan en el mercado.

La característica del pronóstico es el “período”, dentro del cual se predicen los eventos futuros.

Cabe señalar, que cuanto mayor sea el período a cubrir, más difícil será lograr la previsión en los pronósticos; además de que éstos van siempre unidos, a determinados riesgos e incertidumbre.

NOTA: Un criterio sano, es el ingrediente esencial en la receta del pronóstico

PRONOSTICO DE VENTAS

La gerencia de ventas debe establecer un pronóstico de ventas, que no es otra cosa, que un cálculo estimado de ventas para un período determinado de tiempo, con el fin de preparar un plan de comercialización.

Los objetivos de un pronóstico de ventas son:

- 1.- Fijar metas de ventas
- 2.- Ayudar a la preparación del presupuesto de ventas
- 3.- Realizar una administración adecuada del Departamento de ventas

NOTA: Estos objetivos pueden ser: A corto, mediano y largo plazo

POLITICA DE VENTAS

Se dice que una política de ventas se establece como una guía para las operaciones de cualquier empresa.

La política de ventas regula también las relaciones entre las empresas, los distribuidores y los consumidores.

Es necesario aclarar que la reputación de una empresa comercial se crea en gran parte por su política de ventas. Junto con la calidad de sus productos.

4.6. RELACIONES PUBLICAS

Aunque generalmente se considere a las relaciones públicas como perteneciente al mundo de la información exclusivamente, cabe mencionar que también están vinculadas al área de la comercialización y tienen como objetivos, el de promover actividades favorables de su público tanto interno como externo hacia su empresa, a fin de evitar el rechazo de sectores importantes que detengan el proceso de la misma.

También se esfuerza por demostrar las características favorables de los productos o servicios que ofrece su compañía y pugnan por moldear y expresar el carácter de la misma, para que merezca la aceptación y el respeto de su público, pues se ha observado en la actualidad que todos los hombres de negocios examinan en forma cada vez más minuciosa, los deseos, necesidades y actividades del público en general para lograr su preferencia, ya que esto redundará en progreso de su organización, evitando al máximo no provocar ninguna clase de hostilidad y perjuicio en su contra.

De aquí que la orientación general que se da a todos los órganos de la empresa, desde el empleado de más bajo nivel jerárquico, hasta el más alto de la compañía, se pugne por la

buena educación el buen trato la excelencia presentación, la puntualidad y el apego a las reglas de urbanidad.

estas entre otras, son razones válidas para que toda empresa, sea de la índole que fuere, cuide sus relaciones públicas.

DEFINICIONES:

“Webster New Internacional Dictionary” dice “son las actividades de toda la industria, unión, corporación, profesión, gobierno u otra organización cualquiera, para la creación y mantenimiento de unas relaciones sanas productivas con ciertos sectores determinados de público, tales como clientes, empleados o accionistas, y con el público en general, a fin de adaptarse al medio de éstos y justificar su existencia ante la sociedad.

“Asociación Francesa de las Relaciones Públicas”. Señala que las relaciones públicas son las actividades efectuadas por un grupo, con vistas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo y los diferentes sectores de la opinión pública.

“Public Relation News”. Indica que las relaciones públicas son, en sí, una función administrativa que evalúa la actividad del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y lleva a cabo un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y la aceptación del público.

De las definiciones anteriores, podemos concluir que todas coinciden en que son actividades que realiza una empresa con el propósito de crear, mantener o establecer buenas relaciones entre grupos internos o externos por lo que, nosotros consideramos que, “Las Relaciones Públicas son todas aquellas actividades que realiza una empresa con el propósito de informar a su público tanto interno como externo, de las

actividades que ésta realiza, y promoviendo actividades favorables hacia la misma”.

TIPOS DE RELACIONES PUBLICAS

EXTERNAS

Tiene como objetivo al público general, ya que sea un sector determinado de clientes actuales o potenciales, o cualquier otro grupo externo a la empresa.

INTERNAS

Estas van dirigidas al personal que labora en la empresa y su objetivo es crear un clima agradable de trabajo y de adhesión hacia la compañía.

OBJETIVOS

Las Relaciones Públicas tienen entre otros, los siguientes objetivos:

- A) Los clientes reales o potenciales
- B) Los empleados actuales o futuros
- C) Los proveedores y ofrecedores de servicios
- D) Los grupos financieros (bancos, aseguradoras, etc.).

**5. DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DE UNA INDUSTRIA
EMBOTELLADORA LIDER EN SU RAMO**

5.1. MANUAL DE ORGANIZACION

I INTRODUCCION

II GENERALIDADES

III ATRIBUCIONES

IV ORGANIGRAMAS

V FUNCIONES

MANUAL DE ORGANIZACION DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

I INTRODUCCION

Las acciones conferidas para una buena administración, estipulan la elaboración de manuales de organización en todas las entidades de la administración privada, con el propósito de incrementar, actualizar e implantar las modificaciones organizacionales requeridas en el proceso de cambio de cada organismo.

El presente manual es una guía que permite conocer las atribuciones, estructuras y funciones de cada una de las áreas que integran el Departamento de Mercadotecnia, además contemplan los objetivos y políticas, situación que propicia la delimitación de responsabilidades y el establecimiento de canales de comunicación y de autoridad, facilitando el desarrollo de los procesos de la Dirección de mercadotecnia y de los Departamentos que la integran.

Dicho manual, servirá al personal de nuevo ingreso y al existente, como un instrumento de trabajo que le permitirá adentrarse plenamente al área asignada y efectuar con mayor precisión, eficiencia y eficacia el desarrollo de sus tareas, asimismo, este documento se irá enriqueciendo en base a las experiencias obtenidas y su revisión y actualización se hará en forma permanente de acuerdo a las necesidades del Departamento.

II GENERALIDADES

La Dirección de Mercadotecnia está constituida por cuatro Departamentos :

**Departamento de Ventas
Departamento de Mercadotecnia
Departamento de Relaciones Publicas
Departamento de Publicidad**

El Departamento de Mercadotecnia para su mejor funcionamiento se estructura por tres secciones:

Sección de estudios de Mercado que está integrada por supervisores tipo A y tipo B.

Sección de Administración de Mercados que está integrada por coordinadores administrativos y analistas administrativos.

Sección de canales de distribución que está integrada por supervisores Zona A y supervisores Zona B.

III ATRIBUCIONES

Corresponde al Departamento de Mercadotecnia :

- I.- Efectuar análisis de mercados y mantener permanentemente actualizadas las estadísticas respectivas.
- II.- Proporcionar a la Dirección de Mercadotecnia el programa de trabajo cada mes.
- III.- Realizar la planeación para que la Dirección lo apruebe.
- IV.- Participar en la celebración de nuevos convenios de clientes potenciales.
- V.- Preservar la documentación que ampara el programa de comercialización.
- VI.- Prever en lo posible los riesgos inherentes a las decisiones del mercado que adopte.

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

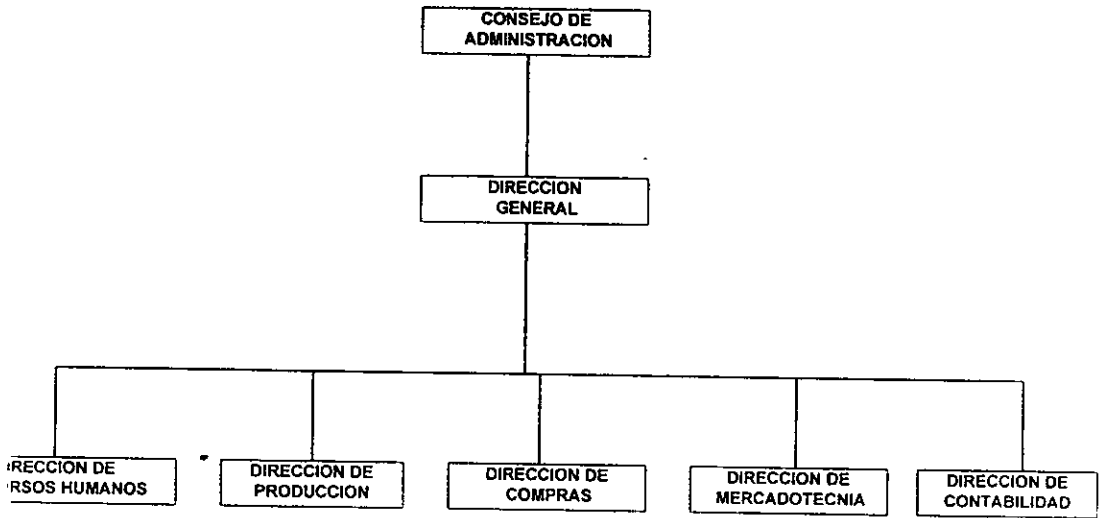
VII.- En general, atender los asuntos relacionados con los movimientos del mercado.

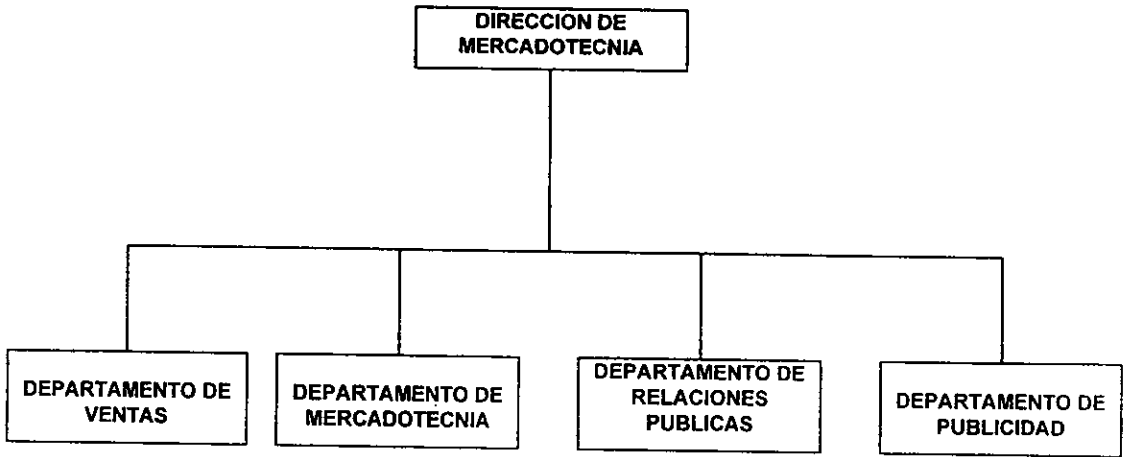
IV ORGANIGRAMAS

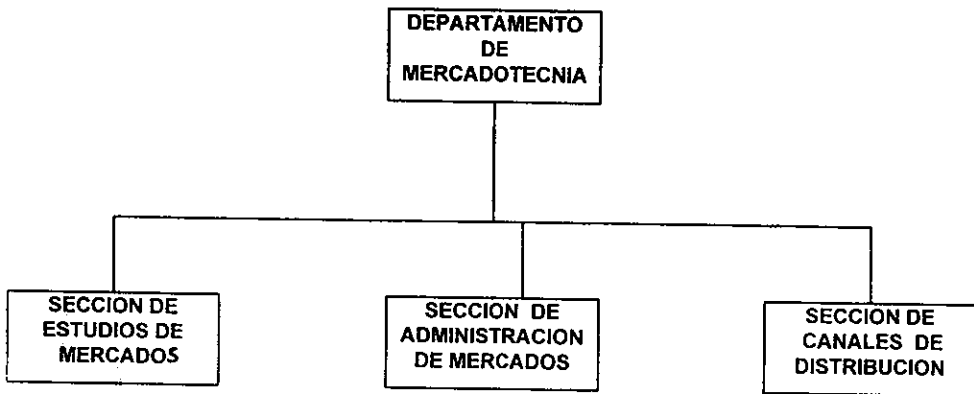
I.- ORGANIGRAMA GENERAL

II.- ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE
MERCADOTECNIA

III.- ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE
MERCADOTECNIA







V Funciones.

- Elaborar y formular los objetivos y políticas del mercado analizando los factores internos y externos**

- Realizar los trámites necesarios ante la Dirección de Mercadotecnia y los Departamentos de Ventas, Relaciones Públicas y de publicidad a fin de obtener una coordinación efectiva y permanente en cuanto al análisis de Mercados y sus componentes.**

- Participar en la elaboración de los Presupuestos de los programas de trabajo de su competencia .**

- Supervisar las actividades y el cumplimiento de los programas de trabajo de las secciones de estudios de mercado, Administración de mercados y de los canales de Distribución.**

- Custodiar y preservar la documentación y las garantías de cumplimiento de los contratos de los clientes**

- Prever y efectuar las investigaciones de mercados de conformidad con el calendario aprobado por la Dirección de Mercadotecnia .**

- Efectuar análisis de los sistemas y procedimientos para mantener un adecuado programa de comercialización.**

**5.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA
DE UNA INDUSTRIA EMBOTELLADORA**

INDICE

- I.- PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE
MERCADOTECNIA**

- II.- PROCEDIMIENTOS DE LA SECCION DE ESTUDIOS
DE MERCADOS**

- III.- PROCEDIMIENTOS DE LA SECCION DE
ADMINISTRACION DE MERCADOS**

- IV.- PROCEDIMIENTOS DE LA SECCION DE CANALES
DE DISTRIBUCION**

I. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

- 1). Formula los objetivos departamentales.**
- 2). Formula los objetivos de las áreas que lo integran.**
- 3). Formula políticas departamentales.**
- 4). Formula políticas de las áreas que lo integran.**
- 5). Elabora programas de trabajo determinando cuatro aspectos.**
 - a). Servicio y adecuación de clientes.**
 - b). Introducción y selección de nuevos clientes.**
 - c). Investigación de los precios de la competencia.**
 - d). Zonas de colocación del producto.**
- 6). Establece el presupuesto para la realización del programa de trabajo.**
- 7). Entrega el programa de trabajo y el presupuesto a la dirección de mercadotecnia para su aprobación.**
- 8). Supervisa las actividades del departamento.**
- 9). Recibe y controla los reportes que le manda las áreas que integran el departamento.**

- 10). **Analiza y verifica los reportes.**
- 11). **Recibe informes mensuales del avance del programa.**
- 12). **Analiza y verifica informes mensuales.**
- 13). **Realiza el informe concentrado mensual de las áreas que lo componen.**
- 14). **Lo envía al director de mercadotecnia para que lo revise y lo apruebe.**
- 15). **Realiza la evaluación del desempeño de las áreas que integran el departamento.**
- 16). **Toma decisiones sobre las observaciones del programa de trabajo.**
- 17). **Llega a conclusiones efectivas y oportunas.**
- 18). **Fija metas específicas para la implantación de nuevos planes y programas.**

**II. AREA.- DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA
SECCION.- ESTUDIOS DE MERCADOS**

- 1). **Elabora un programa de trabajo.**
- 2). **realiza un análisis de la situación.**
- 3). **Establece el presupuesto.**
- 4). **Fija el tiempo en que se va a realizar la investigación.**
- 5). **Determina la población o universo.**
- 6). **Prepara cuestionarios.**
- 7). **dirige la investigación sobre el terreno para la obtención de los datos.**
- 8). **Recoge los datos.**
- 9). **Tabula y analiza los datos.**
- 10). **Realiza un análisis estadístico de los resultados.**
- 11). **Prepara recomendaciones.**
- 12). **Elabora conclusiones.**
- 13). **Prepara informe escrito.**
- 14). **Envía informe escrito al Departamento de Mercadotecnia.**
- 15). **recibe informe escrito aprobado por la Dirección de Mercadotecnia.**
- 16). **Archiva informe escrito aprobado.**

**III. AREA.- DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA
SECCION.- ADMINISTRACION DE MERCADOS**

- 1). Elabora pronósticos de mercados.**
- 2). Elabora programas de mercados.**
- 3). Fija presupuestos.**
- 4). Establece entrevistas y cuestionarios a clientes sobre el servicio.**
- 5). Elabora seguimiento de rutas de escasos movimientos.**
- 6). Elabora estudios de las actividades competitivas.**
- 7). Fija el itinerario de los empleados del departamento.**
- 8). Elaborar reportes de relaciones con los clientes.**
- 9). Desarrolla planes de capacitación.**
- 10). Toma reportes de tiempo.**
- 11). Estudia listas de precios de la competencia.**
- 12). Desarrolla planes de adiestramiento.**
- 13). Elabora tiempos y movimientos de los camiones repartidores.**
- 14). Administra los gastos del departamento.**
- 15). Realiza informe mensual de observaciones sobre el mercado.**
- 16). Realiza informe mensual de recomendaciones sobre los mercados.**

**IV. AREA.- DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA
SECCION.- CANALES DE DISTRIBUCION**

- 1). **Determina la extensión del mercado por cubrir.**
- 2). **Establece programa de rutas.**
- 3). **Fija el tiempo de las diferentes rutas.**
- 4). **Supervisa redes de distribución.**
- 5). **Determina los canales directos.**
- 6). **Determina los canales indirectos.**
- 7). **Elabora planos de mantenimiento preventivo.**
- 8). **Establece los riesgos de distribución.**
- 9). **Establece los costos de distribución.**
- 10). **Supervisor zona A reporta diario su control de distribución.**
- 11). **Supervisor zona B reporta diario su control de distribución.**
- 12). **Elabora reportes diarios de rutas de los camiones repartidores.**
- 13). **Elabora informe mensual de rutas.**
- 14). **Elabora informe quincenal de unidades descompuestas.**
- 15). **Elabora estudios de canales de distribución nuevos.**
- 16). **Elaborar control de los clientes mayoritarios.**

- 17). Elaborar control de los clientes detallistas.
- 18). Reporta al Departamento de mercadotecnia los nuevos canales de distribución.
- 19). Realiza supervisión en zona A y zona B, para verificar si el servicio se encuentra eficiente.
- 20). Toma medidas de retroalimentación en los canales de distribución.

5.3. PROGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

PROYECTO: REALIZAR LAS ACCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS FIJADAS.

1.- **OBJETIVO GENERAL:** Mantener su programa de comercialización para incrementar el volumen de ventas en base a una buena distribución del producto.

2.- **DIAGNOSTICO:** En respuesta a la demanda que existe en el mercado sobre nuestro producto es necesario la creación de nuevas técnicas para conocer nuestros clientes reales y potenciales.

A través del alza constante del azúcar, se ve modificado el presupuesto, en virtud de que la inflación tiene previsto disminuir nuestras ventas.

Con base a la nueva competencia que crece constantemente es necesario definir objetivos, políticas y

procedimientos de las áreas que administran nuestro producto.

3.- METAS: Determinar las principales funciones del Departamento de mercadotecnia.

Conocer la ubicación geográfica y teléfonos de todos los clientes.

Investigar el tamaño del mercado y sus características para introducir con eficiencia el producto.

Determinar las características del consumidor o usuario.

Corroborar la eficiencia y oportunidad de los medios de comunicación.

Investigar el crecimiento demográfico y económico, así como las fuerzas sociales y culturales para comprender con exactitud nuestro mercado tomando como base la segmentación.

Definir el grado de la distribución del producto clasificado por el número de establecimientos que lo expenden tipos de establecimientos, su estado físico y cantidad en existencia.

Investigar a la competencia para dar una información oportuna sobre la situación actual de la compañía frente a sus competidores y sobre las tendencias de esta situación realizar estudios de tienda e índices de consumidores.

Realizar estudios del producto para determinar la preferencia de los consumidores, en relación a los aspectos físicos y textura.

Conocer con que periodicidad los consumidores hacen uso del producto.

Determinar el grado de eficiencia sobre la colocación del producto en cantidades suficientes en el lugar y momento preciso que los consumidores lo requieran, considerando los canales de distribución mas apropiados.

4.- POLITICAS DE TRABAJO

El jefe de departamento coordinará y controlará las actividades que tenga que realizar sus subordinados para llevar a cabo este programa de mercadotecnia.

Dividir el programa de mercadotecnia en tres subproyectos los cuales quedarán asignados a cada uno de los tres jefes de sección.

Por cada uno de los aspectos que se van a resolver el jefe de departamento tendrá en cuenta la elaboración de métodos y procedimientos que sustente cada uno de los pasos que se van dando en el desarrollo del programa de mercadotecnia, desde su planeación hasta la determinación y aplicación de cuestionarios de clientes, análisis comparativos de mercado, evaluación de situaciones seleccionadas y formulación de informes.

En todos los responsables de cada subproyecto recaerá directamente la operación del programa de mercadotecnia, por lo que estos tendrán siempre presente.

- Comunicación permanente con el jefe de departamento.**
- Elaboración de papeles de trabajo en toda actividad.**
- Informes periódicos sobre el avance del programa, para**

la realización del programa de mercadotecnia se desempeñarán tareas relacionadas a la detección de clientes reales para incrementar el mercado.

5.- NORMAS DE TRABAJO

Cumplimiento con los objetivos y metas de apoyo al programa de trabajo establecido.

Organización en el trabajo a desarrollar.

Distribución equitativa de cargas de trabajo.

Supervisión constante al personal sobre las actividades delegadas.

Coordinación hacia actividades comunes entre jefe de departamento y jefe de sección.

Comunicación permanente con todo el personal.

Disciplina en el horario de trabajo y en el acatamiento de las órdenes superiores.

Estímulos al personal a su cargo con base al reconocimiento de trabajo y a la importancia que revisten éstos para el logro de los objetivos.

6.- PROCEDIMIENTOS DE MERCADOTECNIA

Estudio general y análisis de la información y documentación recopilada sobre los clientes.

Elaboración, aplicación y análisis de cuestionarios sobre la investigación de mercados en base al estudio general de la información y a las entrevistas efectuadas al usuario o público en general del que se trate.

Establecer citas con clientes para ver si el servicio que se esta dando es el correcto.

Confirmar las fuentes secundarias para constituir la totalidad de las personas que interesan a la investigación, que es lo que se conoce con el nombre de población o universo.

Escoger el método del muestreo por atributos para determinar la muestra ya que es el mas recomendable, el muestreo deberá hacerse por zonas.

Para determinar el canal de distribución se tendrá que seguir con esta clasificación:

- a) estabilidad
- b) reputación
- c) fuerza de ventas
- d) capacidad
- e) organización
- f) servicio

Verificar que las políticas de los canales de distribución se enfoquen al distribuidor, para que cumpla fielmente su misión es necesario que conozca nuestras políticas de producción por lo que hay que dárselas a conocer perfectamente por escrito.

Se enumeran las siguientes que se deben de vigilar cuidadosamente.

Considerar al distribuidor como parte integrante de la industria, dándole a conocer todo lo relativo a ella.

Cooperar en sus problemas técnicos, financieros y administrativos.

- a) Ayudarle a capacitar vendedores
- b) Interesarse en sus problemas
- c) Otorgarle buenos descuentos
- d) Darle un buen servicio

Determinar la eficiencia de las garantías y servicios que deben de ofrecerse al vendedor de nuestro producto lo cual es necesario realizar una investigación de mercado mas profunda, el costo de la garantía y servicio se debe revisar con detenimiento para incluirlo en el precio de venta del producto.

Para complementar este programa de mercadotecnia debe de estar sujeto a todos los principios y técnicas que establece la administración, considerando las siguientes etapas.

PREVISION: El jefe de departamento es el que fija los objetivos y se valdrá de la investigación de mercados.

PLANEACION: El jefe de departamento fijara el curso concreto de acción que ha de seguirse en este programa de mercadotecnia, estableciendo los principios que han de orientar al programa, la secuencia de operaciones para realizarlo, se deberán hacer planes a corto plazo y concretos dentro de la flexibilidad normal.

ORGANIZACION: La estructura de este programa de mercadotecnia debe contener las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos del departamento de mercadotecnia.

Se deberá especializar al personal y establecer claramente los límites de autoridad y responsabilidad.

DIRECCION: El jefe de departamento deberá tener presente para el mejor logro de su función, que todos y cada una de las acciones de todo el personal de mercadotecnia se deberán subordinarse al fin común de la industria y que la autoridad deberá ejercerse buscando el bien común, se establecerán estímulos para aquellas personas que cumplan con su deber y castigo que sin lesionar la dignidad de la persona, logren corregir a los que no lo cumplan.

CONTROL: El jefe de departamento por medio de sus jefes de sección medirá los resultados obtenidos, se deberán tener los siguientes objetivos.

- a) Corregir defectos de desviaciones
- b) Mejorar lo obtenido
- c) Nueva planeación del programa de mercadotecnia si es necesaria.

VI DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA POR EL METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

6.1. PROGRAMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- **Cuestionario sobre el servicio a clientes mayoristas y detallistas.**

- **Cuestionario sobre las actividades de los colaboradores.**

- **Cuestionario sobre el departamento de mercadotecnia.**

- **Cuestionario sobre la sección de estudios de mercados.**

- **Cuestionario sobre la sección de administración de mercados.**

- **Cuestionario sobre la sección de canales de distribución.**

- **Cuestionario sobre la planeación.**

- **Cuestionario sobre la implementación.**

- **Cuestionario sobre el control.**

**EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.1.

CUESTIONARIO DEL SERVICIO A CLIENTES MAYORISTAS

“AUTOSERVICIO LA PIEDAD”

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|--|---|
| 1. ¿Cómo considera el servicio? | Bastante malo, desde la semana pasada que no viene el camión repartidor y por el momento no tenemos. |
| 2. ¿El personal se porta amable con usted? | Sí se porta amable, pero aveces no tienen cambio y se molestan. |
| 3. ¿Lo visita el supervisor? | Algunas veces, por lo regular una vez al mes. |
| 4. ¿Se le surte la cantidad del producto que usted desea? | Eso es lo único bueno, ya que nos dejan lo que nosotros le pedimos. |
| 5. ¿Puede indicar alguna sugerencia para mejorar el servicio? | Que no dejen de surtirnos y que los repartidores tengan cambio. |

**EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.1.

CUESTIONARIO DEL SERVICIO A CLIENTES MAYORISTAS

"AUTOSERVICIO EL SOL"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|---|--|
| 1. ¿Cómo considera el servicio? | El servicio es regular porque hay veces que la unidad repartidora pasa casi diario y algunas veces tarda demasiado en surtirnos. |
| 2. ¿El personal se porta amable con usted? | Sí se porta amable, nunca ha existido algún problema. |
| 3. ¿Lo visita el supervisor? | No nos ha visitado. |
| 4. ¿Se le surte la cantidad del producto que usted desea? | Sí se surte todo lo que nosotros pedimos. |
| 5. ¿Puede indicar alguna sugerencia para mejorar el servicio? | Que nos surtan el producto 2 veces a la semana. |

**EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.1.

CUESTIONARIO DEL SERVICIO A CLIENTES MAYORISTAS

“AUTOSERVICIO LA FORTUNA”

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|---|---|
| 1. ¿Cómo considera el servicio? | Lo considero malo, porque el camión repartidor es muy irregular, es necesario hablar por teléfono para que nos surta el producto. |
| 2. ¿El personal se porta amable con usted? | Sí se porta amable, pero existe diferencia en el cambio del producto cuando el envase sale en mal estado ó el líquido. |
| 3. ¿Lo visita el supervisor? | Algunas veces y se le ha manifestado de los problemas que existen. |
| 4. ¿Se le surte la cantidad del producto que usted desea? | Sí se respetan los pedidos y nos surten lo que nosotros queremos. |
| 5. ¿Puede indicar alguna sugerencia para mejorar el servicio? | Lo único que le puedo sugerir es que nos surtan el producto constantemente. |

EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

6.1.1.

CUESTIONARIO DEL SERVICIO A CLIENTES DETALLISTAS.

"CLUB SOCIAL GALAXIA"

*PREGUNTAS**RESPUESTAS*

- | | |
|---|--|
| 1. ¿Cómo considera el servicio? | Regular, porque hay épocas que no nos surten el líquido. |
| 2. ¿El personal se porta amable con usted? | Sí se porta amable, nunca hemos tenido problemas. |
| 1. ¿Lo visita el supervisor? | Sí nos visita por lo regular cada 15 días y se le ha reportado el problema de que nos dejan de surtir el refresco. |
| 2. ¿Se le surte la cantidad del producto que usted desea? | Sí nos surten lo que nosotros pedimos. |
| 3. ¿Puede indicar alguna sugerencia para mejorar el servicio? | Que nos surtan el líquido más seguido. |

**EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.1.

CUESTIONARIO SOBRE EL SERVICIO A CLIENTES DETALLISTAS.

"MISCELANEA LA MICHOACANA"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|---|---|
| 1. ¿Cómo considera el servicio? | Malo porqué el camión repartidor no surte el producto cuando lo deseamos. |
| 2. ¿El personal se porta amable con usted? | Sí se porta correctamente no hemos tenido ningún problema con el chofer y los repartidores. |
| 3. ¿Lo visita el supervisor? | No, los únicos que nos visitan es el chofer y los repartidores. |
| 4. ¿Se le surte la cantidad del producto que usted desea? | Sí se nos surte lo que pedimos, ya que es poco en realidad lo que requerimos. |
| 5. ¿Puede indicar alguna sugerencia para mejorar el servicio? | La primera sería que se nos surta el refresco una vez a la semana y la segunda que nos visite el supervisor para que conozca de nuestras necesidades. |

EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

6.1.1

CUESTIONARIO DEL SERVICIO A CLIENTES DETALLISTAS.

"TIENDA DE ABARROTES LA MONTAÑESA"

*PREGUNTAS**RESPUESTAS*

- | | |
|---|--|
| 1. ¿Cómo considera el servicio? | Regular, ya que tenemos un problema con el camión repartidor, les surte a las demás tiendas y cuando llega con nosotros le quedan muy pocas cajas de refresco. |
| 2. ¿El personal se porta amable con usted? | Sí se portan amables. |
| 3. ¿Lo visita el supervisor? | Nunca nos ha visitado. |
| 4. ¿Se le surte la cantidad del producto que usted desea? | Existen casos que no nos han surtido lo que pedimos. |
| 5. ¿Puede indicar alguna sugerencia para mejorar el servicio? | Ninguna. |

**EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.2.

CUESTIONARIO DE LAS ACTITUDES DE LOS COLABORADORES.

**NOMBRE.- José García Ramos
PUESTO.- Supervisor tipo B
AREA.- Sección Estudios de Mercado**

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|---|--|
| 1. ¿Conoce bien su puesto? | Sí, tengo en la empresa poco tiempo pero sí lo conozco. |
| 2. ¿Se siente satisfecho con su puesto? | Sí, pero quiero tener un puesto mejor. |
| 3. ¿Recibe usted un salario adecuado a su puesto? | Yo creo que todos queremos ganar mas, pero así me siento satisfecho. |
| 4. ¿Existen promociones en su empresa? | Pocas pero si existen. |
| 5. ¿Existe un ambiente de trabajo agradable? | Sí existe, la mayoría participamos en eventos deportivos. |

**EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.2.

CUESTIONARIO DE LAS ACTITUDES DE LOS COLABORADORES.

NOMBRE.- Francisco Hernández López

PUESTO.- Coordinador Administrativo

AREA.- Sección Administración de Mercados

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|---|---|
| 1. ¿Conoce bien su puesto? | Sí lo conozco, tengo en esta empresa 2 años y es suficiente para conocerlo. |
| 2. ¿Se siente satisfecho con su puesto? | Sí, pero es necesario que me promuevan a un puesto más importante. |
| 3. ¿Recibe usted un salario adecuado a su puesto? | Sí pero es necesario ganar más por que no alcanza el salario. |
| 4. ¿Existen promociones en su empresa? | Sí, existen pero a mi no se porque no me han promovido a otro puesto. |
| 5. ¿Existe un ambiente de trabajo agradable? | Sí existe. |

**EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.2.

CUESTIONARIO DE LAS ACTITUDES DE LOS COLABORADORES.

**NOMBRE.- César Portillo Díaz
PUESTO.- Analista Administrativo
AREA.- Sección Administración de Mercados**

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|---|--|
| 1. ¿Conoce bien su puesto? | Sí lo conozco bien, no se me dificulta para realizar mis actividades. |
| 2. ¿Se siente satisfecho con su puesto? | Sí me siento satisfecho, porque realizo actividades que son importantes. |
| 3. ¿Recibe usted un salario adecuado a su puesto? | Sí porque me alcanza para mis necesidades. |
| 4. ¿Existen promociones en su empresa? | Sí existen, por ejemplo a mí me promovieron el año pasado. |
| 5. ¿Existe un ambiente de trabajo agradable? | Sí, al menos no he tenido ningún problema con mis compañeros. |

**EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.2.

CUESTIONARIO DE LAS ACTITUDES DE LOS COLABORADORES.

NOMBRE.- Ernesto Oviedo Sotomayor

PUESTO.- Supervisor zona A

AREA.- Sección Canales de Distribución

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|---|--|
| 1. ¿Conoce bien su puesto? | Sí lo conozco, al principio se me dio un pequeño curso y con el tiempo lo conozco mejor. |
| 2. ¿Se siente satisfecho con su puesto? | Sí, pero me gustaría que me otorgaran otro mejor. |
| 3. ¿Recibe usted un salario adecuado a su puesto? | Sí, porque de acuerdo a las horas trabajadas me es suficiente. |
| 4. ¿Existen promociones en su empresa? | Sí, cuando ingrese a la empresa entre como auxiliar y ahora soy supervisor. |
| 5. ¿Existe un ambiente de trabajo agradable? | Sí, porque todos nos respetamos y no ayudamos en el trabajo. |

EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

6.1.2.

CUESTIONARIO DE LAS ACTITUDES DE LOS COLABORADORES.

NOMBRE.- Isaias Gutiérrez Hernández
PUESTO.- Supervisor zona B
AREA.- Sección Canales de Distribución

<i>PREGUNTAS</i>	<i>RESPUESTAS</i>
1. ¿Conoce bien su puesto?	Sí lo conozco bien, porque tengo en la empresa una experiencia de 8 años.
2. ¿Se siente satisfecho con su puesto?	Sí, ya que me ha costado bastante trabajo llegar a ser supervisor.
3. ¿Recibe usted un salario adecuado a su puesto?	Sí, porque comencé ganando como obrero y ahora como supervisor.
4. ¿Existen promociones en su empresa?	Sí, le repito que yo llegue como obrero y ahora soy supervisor.
5. ¿Existe un ambiente de trabajo agradable?	Sí, porque hacemos reuniones sociales donde nuestras familias asisten.

EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

6.1.2.

CUESTIONARIO DE LAS ACTITUDES DE LOS COLABORADORES.

NOMBRE.- Rafael Revelo González

PUESTO.- Supervisor tipo A

AREA.- Sección Estudios de Mercado

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|---|--|
| 1. ¿Conoce bien su puesto? | Sí lo conozco, al principio se me hizo difícil pero con un poco de experiencia ahora me resulta fácil. |
| 2. ¿Se siente satisfecho con su puesto? | Sí, es interesante y me agrada. |
| 3. ¿Recibe usted un salario adecuado a su puesto? | Sí, yo creo que gano lo justo pero me gustaría ganar más. |
| 4. ¿Existen promociones en su empresa? | Sí por eso es necesario prepararse para escalar un puesto mejor. |
| 5. ¿Existe un ambiente de trabajo agradable? | Sí, todos nos llevamos bien y con los jefes existe bastante comunicación. |

EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.

6.1.3.

CUESTIONARIO SOBRE EL DEPARTAMENTO DE
MERCADOTECNIA

*PREGUNTAS**RESPUESTAS*

- | | |
|---|---|
| 1. ¿ Están definidos los objetivos? | Sí se encuentra bien definidos, en base a planes establecidos. |
| 2. ¿Cómo formula los objetivos? | En base a un estudio preliminar sobre el conocimiento del mercado. |
| 3. ¿Los objetivos de las áreas que integran el departamento son eficientes? | Sí son eficientes, se encuentran bien definidos y a la vez están relacionados con las funciones del departamento. |
| 4. ¿Cada cuando formula las políticas? | Se formulan en base a reuniones, donde interviene el director y los jefes de departamento. |
| 5. ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones? | No hay un calendario para las reuniones, por lo regular se realizan cuando el director toma alguna decisión. |

6. ¿Existe algún plan para corregir las desviaciones de los objetivos y las políticas? No existe ningún plan, solamente se supervisan y se vigilan para que se cumplan.
7. ¿Cuenta con un manual de políticas? No existe un manual de objetivos y políticas, solamente se cuenta con el manual de organización y de procedimientos.
8. ¿El programa de trabajo está fundamentado en cuanto al servicio de clientes? Si se encuentra bien fundamentado por medio de un catálogo de zonas por cliente, donde se especifica el comportamiento del mismo.
9. ¿Se revisa constantemente el manual de organización? Sí se revisa, tomando como base algún cambio organizacional.
10. ¿Se revisa oportunamente el manual de procedimientos? Cada vez que lo requiere el crecimiento del mercado.
11. ¿Cada cuando se actualiza el manual de procedimientos? Por el momento no se ha actualizado debido a que existen demasiadas cargas de trabajo.

12. ¿Se encuentran bien distribuidas las actividades? Sí se encuentran bien distribuidas, determinando la especialización de cada trabajador.
13. ¿Existe algún programa de capacitación al personal? No existe un programa de capacitación, se capacita solamente al personal de nuevo ingreso.
14. ¿Existe coordinación con las tres secciones que integran el departamento? Sí, los jefes de cada sección elaboran reportes del avance de su trabajo y constantemente se realizan juntas para verificar su desarrollo.
15. ¿Se llevan a cabo estadísticas del mercado? La sección de administración de mercados es la encargada de llevarlas y mensualmente emite un informe.
16. ¿Se conocen los precios de la competencia? Sí se conocen, por medio de las "listas de precios de la competencia", las cuales se encuentran a cargo de la sección de administración de mercados.

17. ¿Qué controles tiene para determinar las necesidades de los clientes?

Constantemente se les visita para verificar si se les ha entregado con oportunidad el servicio.

18. ¿Están bien adecuados los canales de distribución?

Existe un programa de rutas donde se determinan los canales directos y los indirectos.

19. ¿Ha sido correcta la selección de canales de distribución?

Por el momento existe efectividad ya que se han incrementado los clientes y por consiguiente las ventas.

20. ¿Cómo toma las decisiones mercadotécnicas que son de su competencia?

En base a los informes que entregan las secciones que integran el departamento y con la supervisión del director.

EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.**6.1.4.****CUESTIONARIO SOBRE LA SECCION DE ESTUDIOS DE MERCADOS.****PREGUNTAS****RESPUESTAS**

1. ¿En base a que realiza el presupuesto?

Principalmente en determinar el tiempo y las personas que van a realizar el estudio.
2. ¿Quién aprueba el presupuesto?

El presupuesto lo aprueba el director de mercadotecnia.
3. ¿Cómo determinan el tiempo de la investigación?

Se determina de acuerdo a la magnitud de la investigación.
4. ¿Cómo determina la población o universo que se va a estudiar?

Por medio de un estudio de mercado que consiste en verificar que sector esta dejando de adquirir nuestro producto.
5. ¿El sector que esta dejando de consumir el producto tiene las mismas características?

Se desconoce si tienen las mismas características, pero si

se conoce que es un gran número de consumidores con poder de compra.

6. ¿Qué tipo de cuestionarios se aplican para la investigación?

Se aplican cuestionarios directos por medio de entrevistas personales.

7. ¿Qué tipo de preguntas se aplican en los cuestionarios?

Por políticas de la Dirección se aplican preguntas abiertas.

8. ¿Cómo califican los cuestionarios?

Al pie del cuestionario existe una columna donde está la calificación que contiene 10 preguntas. Cada una equivale a 1 punto, haciendo un total de 10 por cuestionario.

9. ¿Se aplica otra técnica para recabar información?

Únicamente se aplican los cuestionarios y las entrevistas.

10. ¿Cómo determina que las contestaciones a las preguntas sean auténticas?

Se comprueban por medio contestaciones a las preguntas de los jefes de grupo y supervisores quienes verifican que se cumplan las entrevistas.

11. ¿Cómo revisan los cuestionarios contestados? Se revisan cuidadosamente verificando la inspección por parte del entrevistador y la del supervisor.
12. ¿Qué métodos aplican para agrupar todas las respuestas similares? Se analizan y se realiza un recuento por medio de un programa de tabulación.
13. ¿Cómo desarrolla el programa de tabulación? Por medio de hojas de control donde se describe el número de cuestionarios y el total de respuestas con características similares.
14. ¿Cuál es el método que emplea en el análisis estadístico de los resultados? Por medio de la media aritmética y determinando el porcentaje.
15. ¿Cómo realiza las decisiones de los resultados de la investigación? Se toman en base a los porcentajes obtenidos en la investigación, considerando las recomendaciones hechas por los supervisores.

EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.**6.1.5.****CUESTIONARIO SOBRE LA SECCION DE ADMINISTRACION DE MERCADOS.****PREGUNTAS****RESPUESTAS**

- | | |
|--|--|
| 1. ¿Cómo determina los pronósticos de mercado? | Se toma como base la demanda actual y futura del mercado. |
| 2. ¿Cómo determina la demanda futura del mercado? | Por medio de estadísticas de comportamiento de los clientes y por los nuevos canales de distribución. |
| 3. ¿Cómo elabora los programas de mercados? | Precisando los planes de acción y determinando el presupuesto del programa. |
| 4. ¿Cada cuándo elaboran los programas de mercados? | Se elabora constantemente por lo regular cada trimestre. |
| 5. ¿Porqué se realizan entrevistas? | Para determinar si el servicio que se les da es el adecuado. |

6. ¿Cómo realiza las entrevistas a los clientes?

Se realizan personalmente y por teléfono y se les pregunta si tiene algún problema del servicio.

7. ¿Qué medidas toma al observar alguna irregularidad en el servicio a clientes?

Se realiza un reporte de la irregularidad del servicio y se le presenta al jefe del departamento.

8. ¿Cuántas entrevistas realiza al mes?

No existe un control general, pero se realizan cuando el cliente deja de adquirir el producto.

9. ¿Qué se entiende por rutas de escasos movimientos?

Principalmente son clientes pequeños que tienen un poder de compra de nuestro producto muy irregular o sea que hay tiempos que lo adquieren en cantidades buenas y hay tiempos que baja mucho la adquisición del producto.

10. ¿Se conoce a que se debe?

Con precisión no, pero se conoce que almacenan el producto y por eso dejan de consumirlo por algún tiempo.

11. **¿Cómo se elabora los estudios de la competencia?** Principalmente en verificar precios, marcas y volúmenes de ventas.
12. **¿Conoce con exactitud la competencia?** Sí, se lleva un estricto control en sus precios y sus promociones.
13. **¿Qué se hace para competir en el mercado?** Lo más importante para nosotros es dar calidad y precio adecuado a nuestros clientes.
14. **¿Se llevan estadísticas de precios de la competencia?** No se llevan estadísticas pero si se llevan controles en cuanto a los precios de la competencia.
15. **¿Cómo se realiza el informe sobre el estudio de mercado?** Se realiza cada mes y se detalla el alcance del estudio y las observaciones que se detectaron, precisando las recomendaciones pertinentes en su caso.

**EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.6.

CUESTIONARIO SOBRE LA SECCION DE CANALES DE DISTRIBUCION

PREGUNTAS

RESPUESTAS

1. ¿Cuáles son los canales de distribución que se manejan?

Los canales de distribución son los mayoristas: tiendas de autoservicio, bodegas grandes y los detallistas: tiendas de abarrotes y centros deportivos.

2. ¿Son adecuados los canales de distribución?

Sí, se conoce su demanda de compra y su ubicación.

3. ¿Es correcta la selección de canales de distribución?

Sí es correcta porque se conocen las necesidades del cliente.

4. ¿Se encuentra actualizado el programa de rutas de distribución?

Al 100% no, ya que existen irregularidades en las rutas.

5. ¿Cuáles son esas irregularidades?

La falta de información de los supervisores y el constante cierre de comercios y la apertura de nuevas tiendas hacen que no se lleve un programa eficiente.

6. ¿Los supervisores están bien capacitados para desarrollar su trabajo?

Sí, se encuentran bien capacitados, pero existe personal nuevo que no conoce bien su trabajo.

7. ¿Cómo se elabora el programa de mantenimiento de las unidades repartidoras?

Existe un programa donde cada chofer reporta sus unidades y las descomposturas de las mismas.

8. ¿Se realiza un mantenimiento preventivo de las unidades repartidoras?

Solamente cuando el chofer reporta su unidad.

9. ¿Por falta de mantenimiento preventivo, se descomponen las unidades repartidoras?

Puede ser, pero cada responsable debe de reportarla inmediatamente.

10. **¿Cómo se elabora el informe de unidades descompuestas?** Se elabora por medio del responsable de la unidad y se realiza un reporte para que ingrese al taller mecánico para su compostura.
11. **¿Afecta la descompostura de las unidades para la distribución del producto?** Sí la afecta considerablemente, por eso es necesario que se reporte la unidad inmediatamente.
12. **¿Conoce el problema de falta de mantenimiento preventivo el Jefe de Departamento?** Sí lo conoce, ya que se le manda el informe de las unidades repartidoras descompuestas.
13. **¿Cuáles son los riesgos de distribución?** Se consideran los que ocurren cuando existe un accidente vial y el robo de mercancía.
14. **¿Se llevan estadísticas de los clientes mayoristas y de los detallistas?** Sí se llevan, precisando el volúmen de la demanda del producto.
15. **¿Cómo supervisa las redes de distribución del producto?** Por medio del abastecimiento del producto, determinando que se distribuya bien el producto en el momento que los consumidores lo requieran.

**EMPRESA EMBOTELLADORA S. A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.7.

CUESTIONARIO SOBRE LA PARTICIPACION DEPARTAMENTAL

“PLANEACION”

PREGUNTAS

RESPUESTAS

1. ¿Existe algún encargado para la formulación de planes y programas?

Los únicos encargados son los Jefes de Sección y el Jefe de Departamento, el Director algunas veces, ya que él los autoriza.

2. ¿Intervienen los colaboradores del departamento para la formulación de planes y programas?

No es necesario, ya que cada Jefe de Sección participa para su formulación.

3. ¿Están relacionados los planes a corto plazo, con los de largo plazo?

Sí, están relacionados, contemplando que los de corto plazo son más urgentes.

4. ¿Se cuenta con un presupuesto autorizado?

Sí, el Director aprueba el presupuesto con base a las disposiciones normativas.

5. ¿Se planean los niveles del departamento?

Sí, considerando la importancia del puesto.

**EMPRESA EMBOTELLADORA S. A.
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

6.1.8.

CUESTIONARIO SOBRE LA PARTICIPACION DEPARTAMENTAL

"IMPLEMENTACION"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|---|--|
| 1. ¿Cuenta con autoridad el Jefe de Departamento para tomar decisiones? | Sí lo suficiente, básicamente él es el que las toma, coordinándose con el Director. |
| 2. ¿Se motiva a los subordinados? | Sí, se les motiva por medio de superación personal, eventos sociales y deportivos y remuneraciones económicas. |
| 3. ¿Existe comunicación entre el Jefe del Departamento y los subordinados? | Sí, existe comunicación pero se refleja más con los Jefes de Sección. |
| 4. ¿Existe una correcta comunicación de las quejas? | Sí existe comunicación de las quejas, al respecto hay un buzón donde se presentan las quejas. |
| 5. ¿ Existe una adecuada comunicación de las instrucciones que se imparten? | Sí, se trata de dar una comunicación formal y objetiva de todas las instrucciones. |

EMPRESA EMBOTELLADORA, S.A
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

6.1.9.

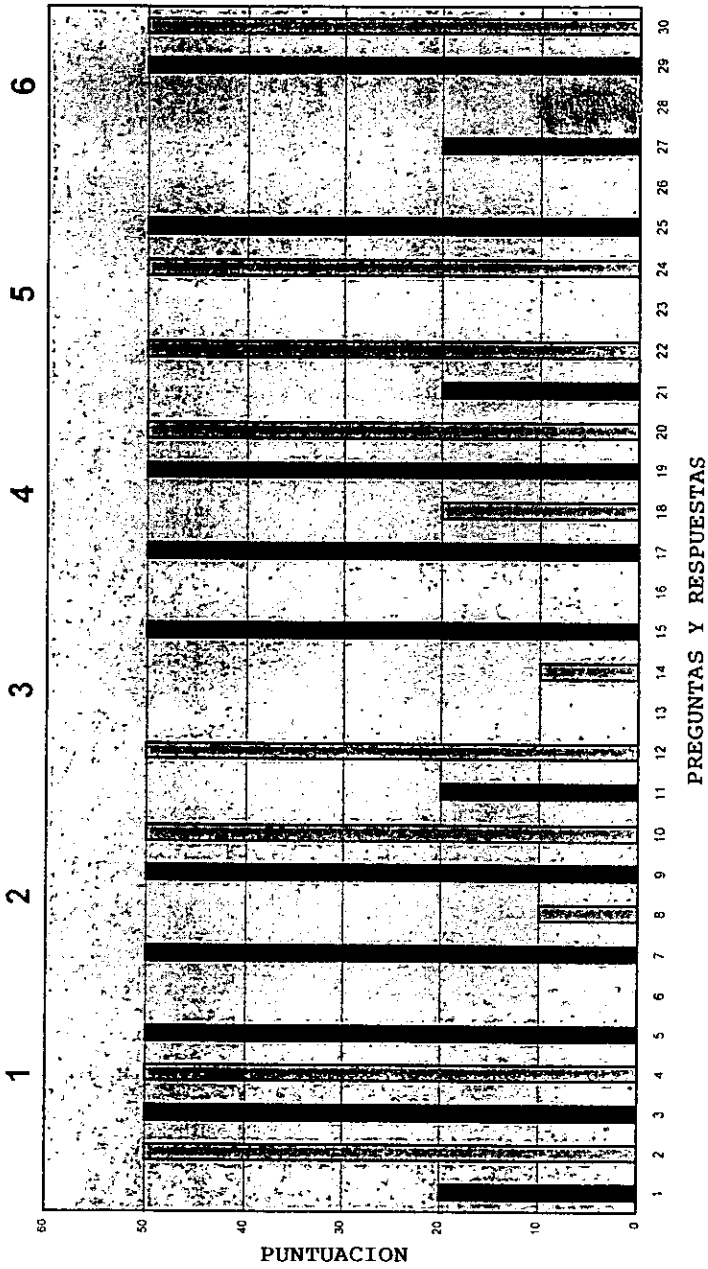
CUESTIONARIO SOBRE LA PARTICIPACION DEPARTAMENTAL

"CONTROL"

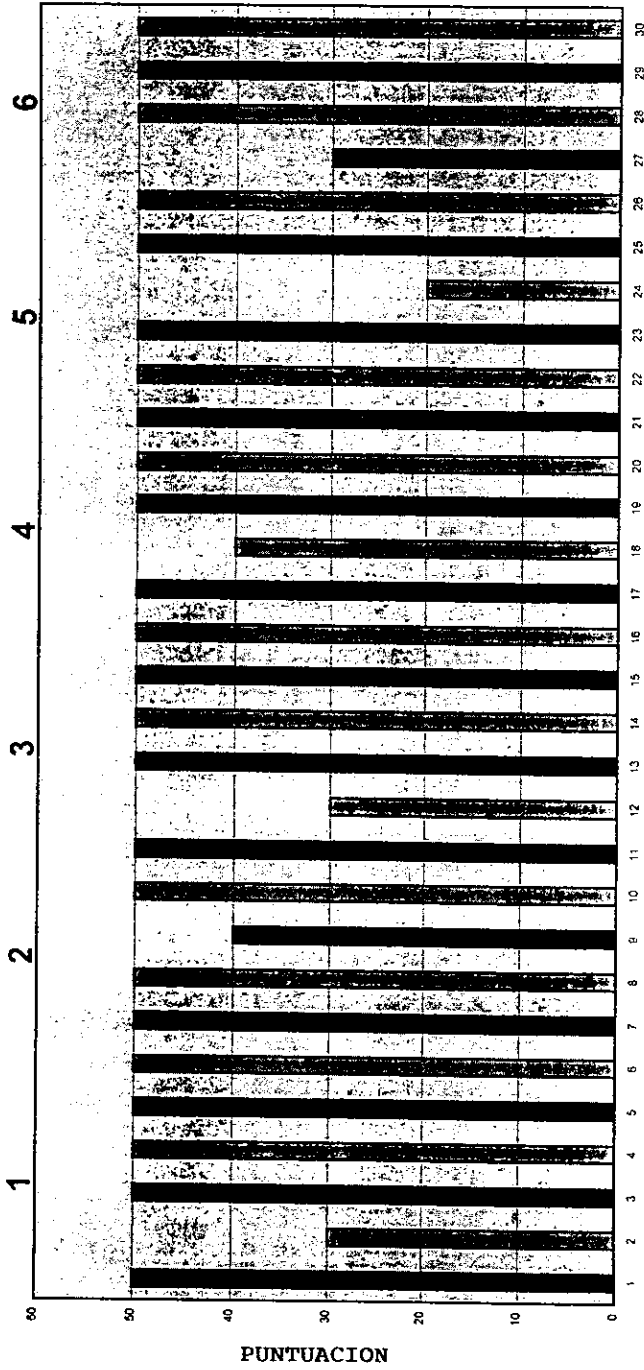
<i>PREGUNTAS</i>	<i>RESPUESTAS</i>
1. ¿Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?	Los únicos que están obligados de controlar cualquier actividad laboral en el Departamento, son los Jefes de Sección.
2. ¿Se corrigen las desviaciones a tiempo?	Si se corrigen, es una de las principales actividades del Jefe de Sección.
3. ¿Se comparan los resultados con los planes?	En las fases del programa de trabajo se elaboran informes de resultados.
4. ¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo?	Toda actividad del Departamento y más los programas están basados en el tiempo.
5. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?	Unicamente se le informa al

**Director de Mercadotecnia, pero
por lo regular se solucionan en
el propio Departamento.**

GRAFICA DE LOS CUESTIONARIOS DE SERVICIO A CLIENTES

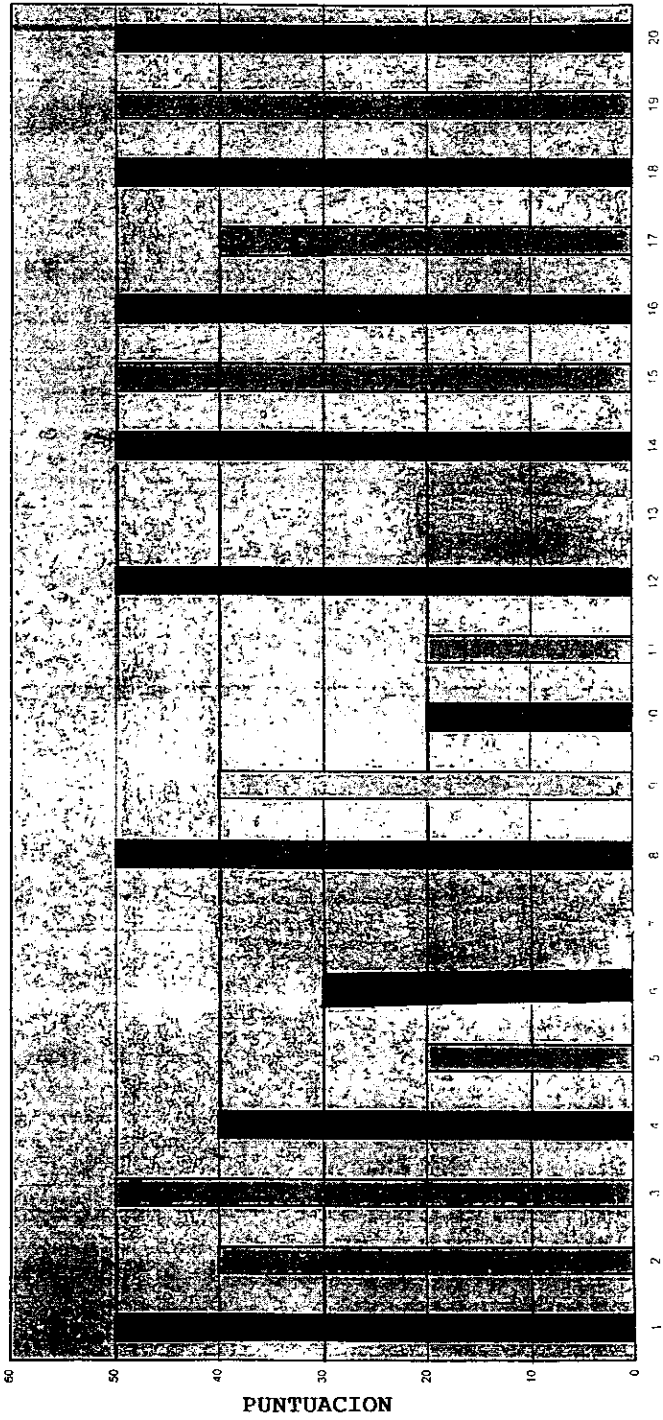


GRAFICA DE LOS CUESTIONARIOS DE LAS ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES



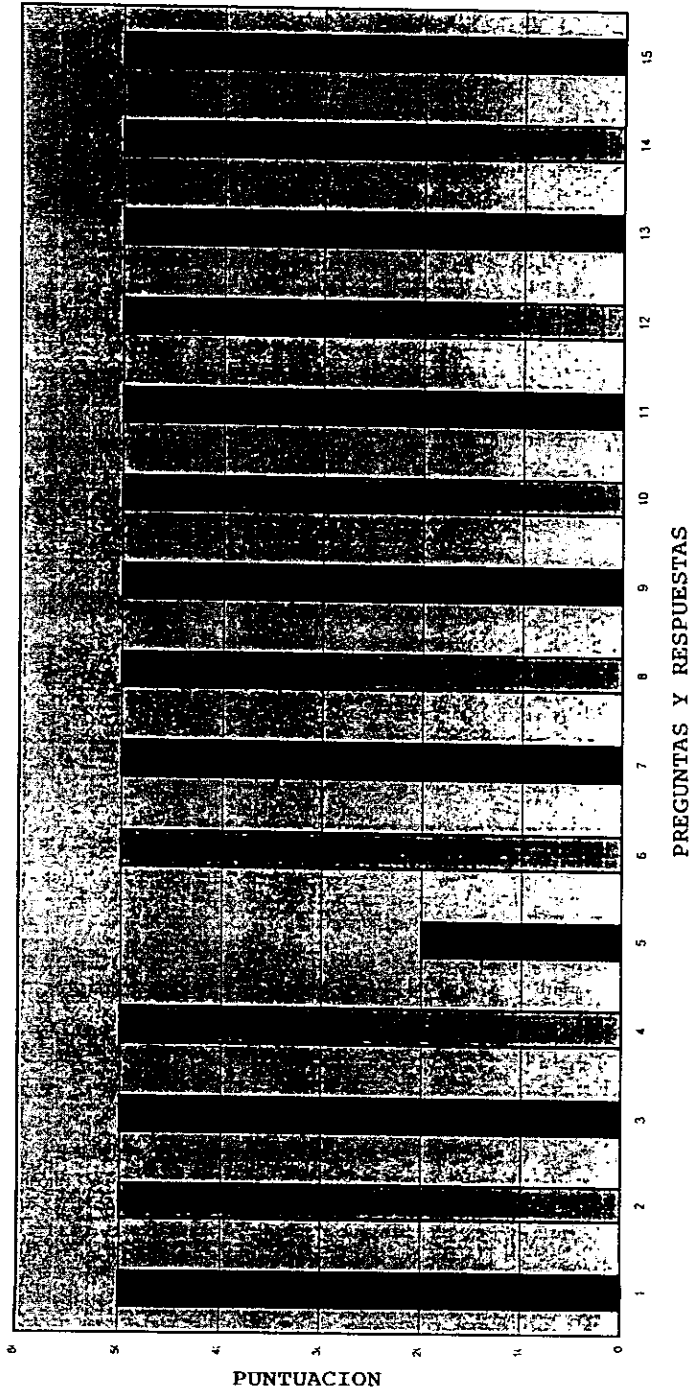
PREGUNTAS Y RESPUESTAS

GRAFICA DEL CUESTIONARIO DEL DEPARTAMENTO DE
MERCADOTECNIA

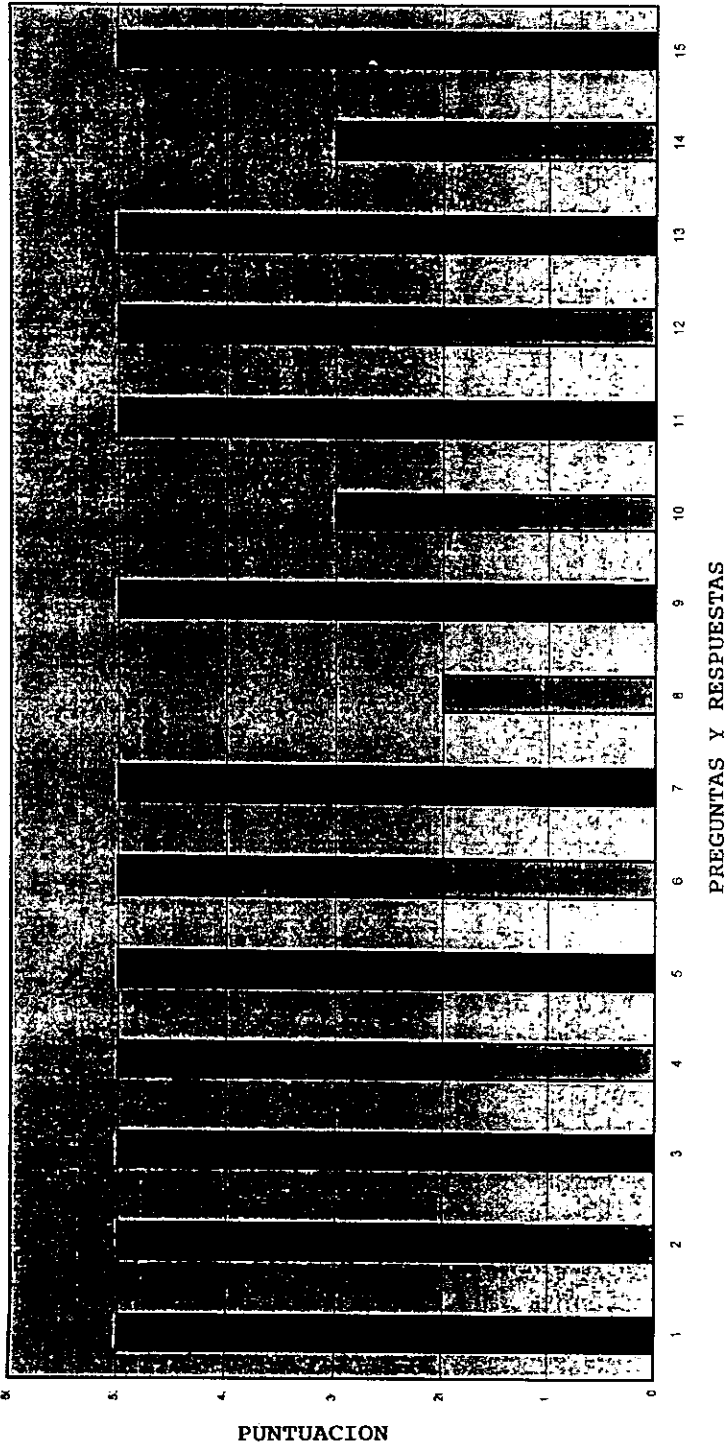


PREGUNTAS Y RESPUESTAS

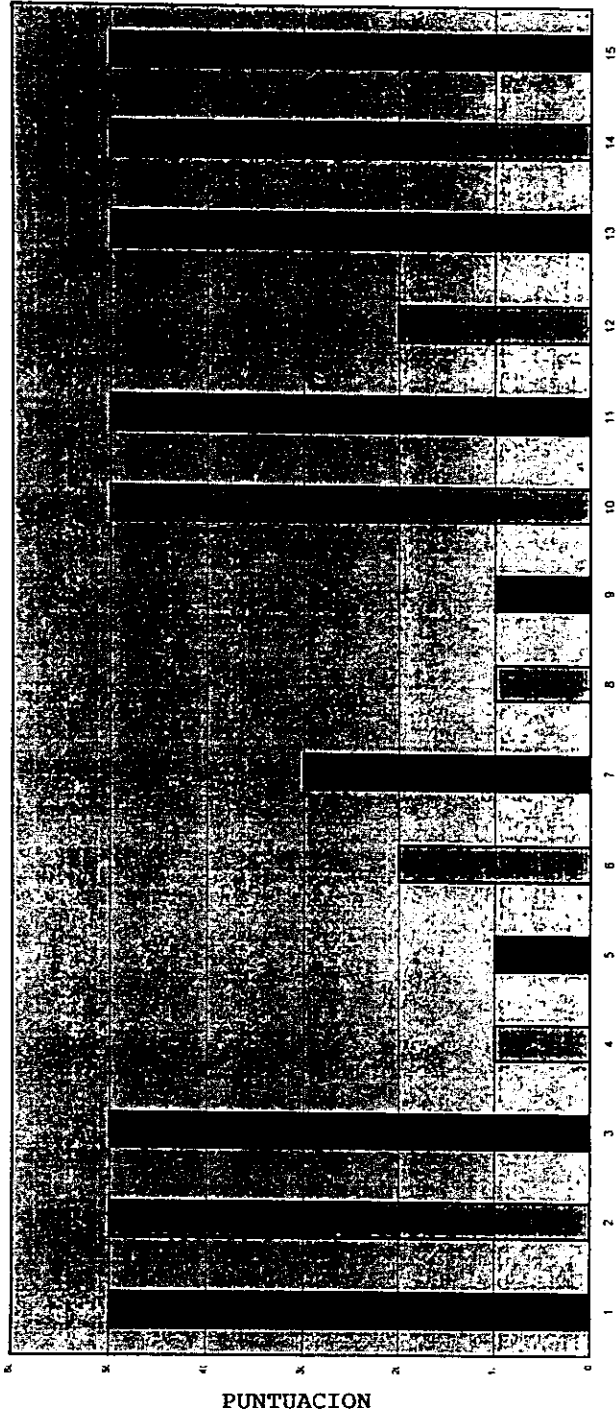
GRAFICA DEL CUESTIONARIO DE LA SECCION DE ESTUDIOS DE MERCADOS



GRAFICA DEL CUESTIONARIO DE LA SECCION DE ADMINISTRACION DE MERCADOS



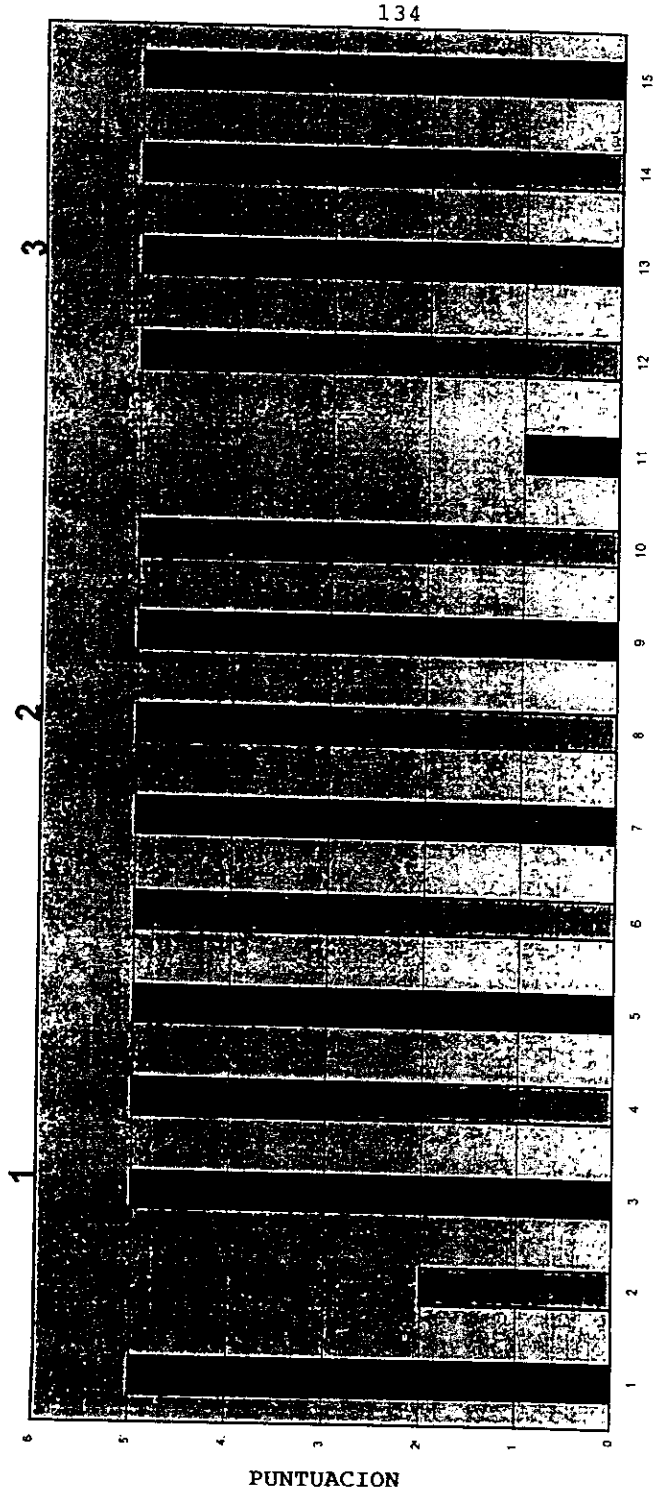
GRAFICA DEL CUESTIONARIO DE LA SECCION DE ESTUDIOS DE CANALES DE DISTRIBUCION



PREGUNTAS Y RESPUESTAS

PUNTUACION

GRAFICA DE LOS CUESTIONARIOS A LA PLANEACIÓN,
IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ⁽¹⁾
₍₂₎
₍₃₎



PUNTUACION

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

VII. INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EFECTUADA AL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DE LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA, S.A.

7.1.- DESARROLLO DEL TRABAJO

Por medio de la elaboración de una carta convenio se formalizó la investigación correspondiente, determinando por ambas partes la obligación legal para cumplir con lo estipulado.

La Auditoría Administrativa que es la revisión de la actuación de la administración, se realizó con apoyo en la planeación de la investigación (programa de trabajo) al mes de diciembre de 1996, por el período comprendido entre los meses de junio de 1996 a diciembre de 1996.

El trabajo fue planeado y ejecutado por el C. Andrés Herrera Lizárraga que presenta el Seminario de Investigación (Tesis) en el área de Auditoría Administrativa para obtener la Licenciatura en Administración, bajo la supervisión del Licenciado en Administración de Empresas Gilberto Enrique Díaz Castro.

7.2.- ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRABAJO

Para poder apreciar el desarrollo actual de la administración a cargo del Departamento de Mercadotecnia de la Industria Embotelladora, S. A., se analizaron los siguientes aspectos:

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Servicio.
- Social.

El económico no se consideró debido a que esta actividad la desarrolla la Dirección de Contabilidad y la auditoría se formalizó que se revisara solamente el Departamento de Mercadotecnia.

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

- Recursos Humanos (personal).
 - Recursos Técnicos (sistemas y procedimientos).
 - Departamento de Mercadotecnia.
 - Sección de Estudios de Mercados.
 - Sección de Administración de Mercados.
 - Sección de Canales de Distribución.
- Participación Individual:
Planeación.
Implementación.
Control.

La metodología empleada sobre el análisis de estos aspectos se realizaron de la siguiente forma:

- De los objetivos institucionales de servicio se realizaron cuestionarios a clientes y social a los empleados del Departamento de Mercadotecnia.
- Se elaboró cuestionario al Departamento de Mercadotecnia para precisar los recursos humanos y técnicos.
- Se elaboró cuestionario técnico a la Sección de Estudios de Mercados.
- Se formuló cuestionario técnico a la Sección de Administración de Mercados.

- Se elaboró cuestionario técnico a la Sección de Canales de Distribución.
- Se elaboraron cuestionarios al Departamento de Mercadotecnia sobre la planeación, implementación y control.
- Se revisaron físicamente los sistemas y procedimientos del Departamento de Mercadotecnia con sus tres secciones que lo integran.
- Se revisó únicamente la documentación necesaria para facilitar la investigación, determinando toda aquella que proporcionó información como:
 - * Manuales de Organización.
 - * Manuales de Procedimientos.
 - * Registros.
 - * Programas.

7.3. APRECIACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

De acuerdo con la puntuación que le corresponde a los cuestionarios utilizados para determinar la eficiencia del Departamento de Mercadotecnia, el total de puntos para una calificación de excelente administración debe de ser de 4 300 puntos.

El Departamento de Mercadotecnia obtuvo 3369 puntos que representan un 78% lo que es igual a una categoría apreciativa de buena administración, para aclarar un poco más el calificativo anterior, basta el cuadro siguiente:

ADMINISTRACIÓN	%
Excelente	90 - 100
Muy Buena	80 - 90
Buena	60 - 80
Regular	40 - 60
Mala	20 - 40
Muy Mala	0 - 20

7.4. ANALISIS DE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE LOS CUESTIONARIOS

Cada una de las preguntas mereció una puntuación que permitió obtener la cantidad total de puntos anotados en el tema 7.3 del presente informe. Lo que interesa, para los comentarios que a continuación se exponen, es el calificativo que corresponde a la puntuación, por lo que la tabla relativa es:

APRECIACION	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	DEPARTAMENTO DE MERCADO TECNIA	SECCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MERCADO TECNIA	PROCESO ADMINISTRATIVO	CUMPLIMIENTO
EXCELENTE	50 PUNTOS	50 PUNTOS	5 PUNTOS	5 PUNTOS	90-100 %
MUY BIEN	40 "	40 "	4 "	4 "	80- 90 %
BIEN	30 "	30 "	3 "	3 "	60- 80 %
REGULAR	20 "	20 "	2 "	2 "	40- 60 %
MAL	10 "	10 "	1 "	1 "	20- 40 %
MUY MAL	0 "	0 "	0 "	0 "	0- 20 %

Para comprender mejor la puntuación se detalla el número de preguntas con su escala de apreciación.

Objetivos institucionales.- La puntuación se determinó de la siguiente forma:

Excelente 50 puntos, muy bien 40 puntos, bien 30 puntos, regular 20 puntos, mal 10 puntos y muy mal 0 puntos.

Se realizaron 60 preguntas de las cuales al hacer el análisis:

41 con puntuación de excelente
 2 con puntuación de muy bien
 3 con puntuación de bien
 6 con puntuación de regular
 2 con puntuación de mal
 6 con puntuación de muy mal

Departamento de Mercadotecnia.- La puntuación se determinó idéntica al punto anterior, solamente hubo cambios en el número de preguntas que fueron 20.

Análisis:

10	con	puntuación	de	excelente
4	"	"		muy bien
1	"	"		bien
3	"	"		regular
2	"	"		muy mal

Secciones del Departamento de Mercadotecnia

La puntuación se determinó de la siguiente forma:

Excelente 5 puntos, muy bien 4 puntos, bien 3 puntos, regular 2 puntos, mal 1 punto y muy mal 0 puntos.

Se realizaron 45 preguntas de las cuales 15 corresponden a cada sección.

Análisis:

Sección de Estudios de Mercados

14 con puntuación de excelente

1 “ “ “ regular

Sección de Administración de Mercados

12 con puntuación de excelente

2 “ “ “ bien

1 “ “ “ regular

Sección de Canales de Distribución

8 con puntuación de excelente

1 “ “ “ bien

2 “ “ “ regular

4 “ “ “ mal

Proceso Administrativo.- La puntuación se determinó idéntica al punto anterior, solamente hubo cambios en el número de preguntas que fueron 15.

Análisis:

Planeación

4 con puntuación de excelente

1 “ “ “ regular

Implementación

5 con puntuación de excelente

Control

4 con puntuación de excelente

1 “ “ “ mal

Se realizaron resultados, con sus respectivas recomendaciones específicas a las preguntas que obtuvieron calificación de bien, regular, mal y muy mal, asimismo, de la revisión a la documentación necesaria.

7.5. Resultados y Recomendaciones

"OBJETIVOS INSTITUCIONALES"

OBJETIVO DE SERVICIO (CLIENTES)

Resultado 1

De los cuestionarios para clientes se observaron irregularidades en el servicio que le proporciona la empresa al surtirles el refresco debido a que existen demasiadas demoras, lo que origina que los clientes adquieran otro refresco en perjuicio de los intereses de dicha empresa.

Recomendación 1

Una vez establecidos los canales de distribución en cualquier empresa, es necesario y de importancia organizar y establecer las políticas de transporte de la mercancía, por medio de un programa de rutas que facilite la entrega de la mercancía.

Resultado 2

Los supervisores que visitan a los clientes tardan demasiado tiempo en visitarlos, lo cual hace que los problemas que tienen los clientes no los conozca la empresa.

Recomendación 2

Es necesario que los supervisores cumplan con realizar su labor de vigilancia ya que su principal objetivo es ver que las cosas se hagan bien, a la vez es importante que se les exija los reportes con las firmas de los clientes, que visitaron, a fin de contar con información veraz y oportuna sobre la situación de los clientes.

Resultado 3

Se observó que los encargados de repartir el producto no dan un trato amable al cliente.

Recomendación 3

Se le debe de dar al personal que trata con el cliente una capacitación de relaciones humanas.

OBJETIVO SOCIAL (COLABORADORES)**Resultado 4**

Se observó que algunos empleados del Departamento de Mercadotecnia no se sienten satisfechos con su puesto por lo que requieren que se les promueva a un puesto mayor.

Recomendación 4

El Jefe del Departamento de Mercadotecnia debe de vigilar que sus trabajadores se sientan satisfechos con su puesto, asimismo, se debe de evaluar el desarrollo de las cualidades que cada trabajador tiene para obtener su máxima realización posible y así darles oportunidad de escalar a mejores puestos.

DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**Resultado 5**

Se constató que no hay un calendario establecido o un programa sobre las reuniones del Jefe de Departamento con el Director de Mercadotecnia.

Recomendación 5

Debe procurarse hacer un programa sobre las reuniones, ya que es un medio de comunicación que sirve para delinear cursos alternativos de acción y resolver posibles errores en los programas de trabajo.

Resultado 6

No existe ningún Manual de Objetivos y Políticas que sirva de guía para corregir las desviaciones que se presenten en el desarrollo de las funciones del Departamento de Mercadotecnia.

Recomendación 6

Una de las Técnicas de la etapa de Planeación es que todo organismo debe de tener un Manual de Objetivos y Políticas, donde se especifiquen los objetivos propios de la empresa, clasificados por Departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos. Por lo que es necesario que se elabore a la brevedad dicho Manual.

Resultado 7

Al revisar el Manual de Procedimientos del departamento de Mercadotecnia, se observó que no está actualizado y se determinó que no se aplica correctamente.

Recomendación 7

Para que se cumpla con eficiencia los objetivos del Departamento de Mercadotecnia es indispensable que se actualice y se revise oportunamente el Manual de Procedimientos.

Resultado 8

Se detectó que no existe un Programa de Capacitación y de Adiestramiento que permita obtener la preparación teórica y práctica para el desarrollo de sus funciones los empleados del Departamento.

Recomendación 8

Para que exista una mejor productividad es recomendable que a la mayor brevedad posible, se implante un Programa de Capacitación y Adiestramiento para el personal del Departamento de Mercadotecnia.

SECCION DE ESTUDIOS DE MERCADO**Resultado 9**

Se determinó que no existe un control adecuado del conocimiento de los consumidores que están dejando de adquirir el producto.

Recomendación 9

Es necesario que se precise un estudio de mercado que indique el porqué un sector con bastante poder de compra está dejando de adquirir el producto, a la vez es importante realizar un estudio de segmentación de mercados, donde se determine las características del mercado y del medio ambiente con objeto de realizar estrategias geográficas por regiones o zonas, con objeto de conquistarlos.

SECCION DE ADMINISTRACION DE MERCADOS

Resultado 10

Se observó que esta sección realiza entrevistas a los clientes para determinar si el servicio que se les proporciona es el adecuado y se constató que no tiene controles de las entrevistas realizadas de cada mes.

Recomendación 10

Es importante realizar informes mensuales de las entrevistas y tener un archivo ordenado que pueda proporcionar información cuando se necesite.

Resultado 11

No existe un programa específico donde se contemplen las políticas estratégicas para abatir la competencia, únicamente se analizan los precios, marcas y los volúmenes de la competencia.

Recomendación 11

Las estrategias en Mercadotecnia son vitales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo cual es necesario realizar un proyecto que considere los planes y las estrategias a seguir.

SECCION DE CANALES DE DISTRIBUCION

Resultado 12

Existen irregularidades en el programa de rutas para la distribución del producto por la falta de información de los supervisores.

Recomendación 12

Una de las principales herramientas de la administración es la comunicación formal que representa una información relacionada con el trabajo, ejemplo un reporte de un supervisor, por eso es necesario que se controle con mayor eficiencia los trabajos elaborados por los supervisores.

Resultado 13

Uno de los principales problemas en las industrias embotelladoras es la falta de mantenimiento preventivo de las unidades repartidoras del producto, por lo regular el Encargado de la Unidad es el que debe de reportar si existe alguna falla mecánica. Por lo que corresponde al Departamento de Mercadotecnia, se observó que no existe un programa de mantenimiento preventivo.

Recomendación 13

Existen dos tipos de mantenimiento que son:

Correctivo.- que implica cuando el problema ya se tiene y se arregla en ese momento.

Preventivo.- cuando implica la idea de cierta anticipación de problemas.

Es importante que de inmediato se implante un programa de mantenimiento preventivo para que no existan demoras para la entrega de la mercancía, con objeto de que se

incrementen las ventas y se reduzcan los costos de reparación de las unidades de reparto.

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACION Y CONTROL

Resultado 14

Se observó que para la realización y control de los planes y programas no participan los Supervisores tipo A y B, los Coordinadores Administrativos, Analistas Administrativos y los Supervisores de Zona A y B, únicamente los Jefes de Sección y el Jefe de Mercadotecnia.

Recomendación 14

Para la formulación de planes y programas es necesario que aporten ideas todo el personal del Departamento de Mercadotecnia. Referente al control es indispensable que cada trabajador conozca su responsabilidad y su participación en los planes y programas.

7.6.- CONCLUSION FINAL

De los resultados obtenidos en la Auditoría Administrativa se observaron deficiencias en la entrega y supervisión del producto, lo que ha propiciado que los clientes adquieran un producto diferente, así mismo, algunos empleados no están satisfechos con su puesto y carecen de programas de capacitación, de reuniones, de estrategias de la competencia y de manuales de objetivos y políticas, así como la falta de actualización de manuales de procedimientos y mantenimiento preventivo de las unidades repartidoras del producto, lo que ha impedido que no se cumplan eficientemente los objetivos institucionales del Departamento de Mercadotecnia.

De lo anterior, se comprobó que la Auditoría Administrativa es una técnica de la administración eficaz, que permite examinar las actividades de cualquier organismo con el fin de corregir deficiencias derivadas del objeto de la organización.

BIBLIOGRAFIA

1. FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 7ª REIMPRESION, EDITORIAL DIANA, MEXICO, 1979.
2. BANCO DE MEXICO. EL ANALISIS FACTORIAL. 9ª REIMPRESION, MEXICO, 1980.
3. WILLIAM P. LEONARD. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA, 11ª REIMPRESION, MEXICO, 1980.
4. REYES PONCE, AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. EDITORIAL LIMUSA, 3ª EDICION, VOLUMENES I Y II, MEXICO, 1982.
5. KOTLER, PHILLIP. DIRECCION DE MERCADOTECNIA. EDITORIAL DIANA, 2ª EDICION, MEXICO, 1983.
6. AGUILAR ALVAREZ DE ALBA, ALFONSO. ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA. EDITORIAL CONTINENTAL, 18ª REIMPRESION, MEXICO, 1985.
7. CRUZ MECINAS, LEONEL. PANORAMA GENERAL DE MERCADOTECNIA. EDITORIAL PAC, 2ª EDICION, MEXICO, 1985.

8. GOMEZ CEJA, GUILLERMO. PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. EDITORIAL EDICOL, 3ª REIMPRESION, MEXICO, 1976.
9. M^c GREGOR, DOGLAS. EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL. EDITORIAL DIANA, 7ª REIMPRESION, MEXICO, 1981.
10. KOONTZ Y O' DONELL. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. EDITORIAL M^c GRAW HILL, 6ª EDICION, MEXICO, 1979.
11. FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINSTRACION. CASOS DE MERCADOTECNIA. EDITORIAL UNAM, 1ª EDICION, MEXICO, 1986.
12. FISHER DE LA VEGA, LAURA. CASOS DE MERCADOTECNIA. EDITORIAL UNAM, 2ª IMPRESIÓN, MEXICO, 1984.
13. FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. LA MERCADOTECNIA. EDITORIAL UNAM, 1ª EDICION, MEXICO, 1976.
14. DIAZ ALONSO, ARTURO. REVISTA DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. MEXICO, 1983.
15. SAINZ DE ROBLES, F.C. DICCIONARIO ESPAÑOL DE SINONIMOS Y ANTONIMOS. EDITORIAL CIENTIFICO TECNICO, 7ª EDICION, CUBA, 1988.
16. DE GISBER, MIGUEL. PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. EDITORIAL LAROUSSE, 7ª EDICION, COLOMBIA, 1990.