



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**La auditoría de marketing como herramienta de apoyo en la toma  
de decisiones de las organizaciones mexicanas**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Auditoría**

Presenta:  
**Victor Angel Favian Torres**

Tutor:  
**M.A.I. Héctor Hortón Muñoz**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**México, D. F., junio de 2014**



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.

**"Si las decisiones que tomo definen el futuro de mi vida y el destino de las organizaciones en las que trabajo, sería interesante intentar mejorar este proceso decisorio en cada momento. Al menos, responsabilizarme por esto cuando cuento con el espacio para decidir"**

**Weissmann**

## **Dedicatorias**

**A la memoria de mi abuelo Ángel Torres Barrera un verdadero ángel y motivo de inspiración.**

**A mis padres, hermanos y sobrinos por quienes soy una persona mejor y siempre han creído en mí.**

**A mi abuela, tíos, primos y familia en general que siempre me han apoyado y están cuando los necesito.**

**Mis amigos, hermanos del alma que siempre han sido ese gran apoyo extra, confidentes y consejeros.**

## **Agradecimientos**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México, la Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado.**

**Al apoyo recibido por medio de la beca DGEP para el estudio de la maestría.**

**A la Unidad de Posgrado, que por medio del Departamento de Movilidad Estudiantil me otorgó una beca complementaria para realizar una investigación en el extranjero.**

**A la secretaria de Cooperación Internacional de la FCA por su apoyo para realizar mi estancia en el extranjero.**

**A la Universidad Libre de Colombia, en especial a la Decana Clara Inés Camacho Roa, el Prof. Campo Alcides Avellaneda Bautista y al Dir. Edgar Ibarra Ayerbe por todas las facilidades recibidas durante mi estancia en el extranjero.**

**Al jurado Dr. Antonio Echenique, Dr. J Jesús Perez Ponce, M.F. Francisco Gerado, M.A. José Baños y en especial a mi tutor M.A.I Hector Hortón por revisar y ayudarme con el presente trabajo.**

# LA AUDITORÍA DE MARKETING COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>7</b>  |
| <b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.1 ANTECEDENTES Y ACTUALIDAD</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.2 MATRIZ DE CONGRUENCIA</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.3 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>   | <b>11</b> |
| 1.3.1 Diseño de la investigación, fundamentos   | 11        |
| 1.3.2 Desarrollo epistemológico del diseño de investigación   | 13        |
| <b>CAPÍTULO II MARCO DE TEÓRICO DE LA AUDITORÍA, MARKETING, TOMA DE<br/>DECISIONES Y AUDITORÍA DE MARKETING</b> | <b>16</b> |
| <b>2.1 CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE AUDITORÍA</b>   | <b>16</b> |
| 2.1.1 Metodología de auditoría  | 24        |
| 2.1.2 Normas de auditoría   | 37        |
| <b>2.2 CONCEPTO Y GENERALIDADES DE MARKETING</b>  | <b>39</b> |
| <b>2.3 CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LA TOMA DE DECISIONES</b>  | <b>46</b> |
| <b>2.4 LA AUDITORÍA DE MARKETING, GENERALIDADES Y ANTECEDENTES</b>  | <b>49</b> |
| <b>2.5 PROCESO Y FUNCIONES DE LA AUDITORIA DE MARKETING</b>   | <b>51</b> |
| Funciones de intercambio  | 52        |
| Funciones de distribución física  | 53        |
| Funciones auxiliares  | 53        |
| <b>2.6 FASES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING</b>   | <b>53</b> |
| 2.6.1 Auditoría de entorno o marco ambiental:   | 54        |
| 2.6.2 Auditoría de la investigación de mercados:  | 56        |
| 2.6.3 Auditoría de organización y ventas de marketing:  | 57        |
| 2.6.4 Auditoría de sistemas de marketing:   | 58        |
| 2.6.5 Auditoría de productividad de marketing:  | 60        |
| 2.6.6 Auditoría de aspectos financieros de marketing  | 61        |
| 2.6.7 Auditoría de la mezcla de mercadotecnia:  | 62        |

|  |            |
|--|------------|
| 2.6.8 Auditoría de la publicidad y relaciones públicas:                  | 65         |
| 2.6.9 Auditoría de servicio al cliente                                   | 66         |
| <b>2.7 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORIA DE MARKETING</b>                    | <b>67</b>  |
| Por su alcance   | 67         |
| Por su frecuencia  | 68         |
| Por el sistema empleado  | 68         |
| Por quien las ejecuta  | 68         |
| <b>2.8 BENEFICIOS Y HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DE MARKETING</b>           | <b>69</b>  |
| <b>CAPÍTULO III MARCO DE REFERENCIA SOBRE LAS EMPRESAS EN MÉXICO</b>     | <b>71</b>  |
| <b>3.1 CONCEPTO DE EMPRESA</b>   | <b>71</b>  |
| <b>3.2 ÁREAS FUNCIONALES DE LAS EMPRESAS</b>                             | <b>72</b>  |
| <b>3.3 CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS</b>     | <b>74</b>  |
| <b>CAPÍTULO IV DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS</b>             | <b>79</b>  |
| <b>4.1 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN</b>                                   | <b>79</b>  |
| <b>4.2 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN</b>                                  | <b>80</b>  |
| <b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES</b>   | <b>85</b>  |
| <b>CAPÍTULO VI RECOMENDACIONES</b>                                       | <b>87</b>  |
| <b>FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>                  | <b>88</b>  |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>90</b>  |
| <b>ANEXO 1 ENCUESTA INICIAL PARA EL PLAN DE TOMA DE DECISIONES</b>       | <b>90</b>  |
| Anexo 1.1 Resultados encuesta inicial para el plan de toma de decisiones | 91         |
| <b>ANEXO 2 PLAN DE AUDITORÍA</b>   | <b>93</b>  |
| <b>ANEXO 3 PROGRAMAS DE AUDITORÍA</b>                                    | <b>96</b>  |
| <b>ANEXO 4 CEDULA DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN</b>                        | <b>100</b> |
| <b>ANEXO 5 DIAGRAMA DE FLUJO</b>   | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 6 ENCUESTA FINAL DEL PLAN DE TOMA DE DECISIONES</b>             | <b>102</b> |
| Anexo 6.1 Resultados encuesta final del plan de toma de decisiones       | 103        |
| <b>GLOSARIO</b>  | <b>105</b> |
| <b>SIGLARIO</b>  | <b>107</b> |

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca comprobar como la realización de una Auditoría en Marketing es de gran ayuda como herramienta de apoyo en las empresas para tomar decisiones, esto debido a que dicha auditoría nos permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha , así como la adecuación al entorno y a la situación del momento.

Resumen Capitular:

Capítulo I Planteamiento y justificación del problema

Se abordará el problema en cuestión y el porqué de la investigación, se presentará la matriz de congruencia que dará contexto a la investigación además se limitará el alcance de la misma. También se presentará las distintas metodologías utilizadas durante la investigación y como fue puesta en práctica la metodología elegida para llevar a cabo la investigación.

Capítulo II Marco teórico de la auditoría, marketing y toma de decisiones.

En este capítulo se tratará de presentar los conceptos de auditoria, además de la metodología más comúnmente utilizada en México, poniendo referencias; así como las normas más aceptadas para la realización de las mismas.

Se tratará el tema del marketing con sus generalidades y conceptos para su fácil comprensión así como el tema de la toma de decisiones y como esta se lleva a cabo esta área.

También se centrará en abordar todo lo referente a la auditoría de marketing, agregando varios conceptos de diferentes autores que se consulten durante la investigación, además de las fases, funciones y clasificación de la misma.

Es el capítulo en el que se conocerá la auditoría de marketing a fondo, sus beneficios, alcance y utilidad.

Capítulo III Marco de referencia sobre las empresas en México

Este capítulo abordaremos todo lo referente a la definición, funciones y clasificación de las empresas en México para poder abordarlo más adelante en nuestra investigación.

Capítulo IV Desarrollo de la investigación y análisis

En este capítulo presentaremos el desarrollo de la investigación, los resultados de la misma y análisis.



#### Capítulo V Conclusiones.

Presentará las conclusiones de la investigación, también se confrontara la hipótesis; analizará e interpretara los resultados y al final del mismo se comprobara o negara la hipótesis.

#### Capítulo VI Recomendaciones

Se darán diferentes recomendaciones con respecto a la realización de la auditoría de marketing, seguimiento y toma de decisiones.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente llevar a cabo una auditoría de marketing en las empresas es una actividad que poco se realiza debido al escaso conocimiento que se tiene sobre la misma. La auditoría de marketing bien realizada puede traer muchos beneficios a las empresas, debido a que pueden ayudar a tomar decisiones de una forma más acertada y eficiente, algo que con las simples revisiones muchas veces no se logra, ya que no se profundiza como lo hace la auditoría y en general no se les da la importancia que están debieran tener.

Las empresas en la actualidad se enfrentan a una competencia cada vez más complicada y deben luchar por alcanzar la máxima satisfacción del cliente, tomando las mejores decisiones en el área de marketing, para ayudar a alcanzar estos objetivos.

La auditoría de marketing nos permite conocer áreas de mejora y puntos de oportunidad en el que podremos tener mayor competitividad y una mejor gestión comercial, con el apoyo de herramientas estratégicas que nos repercutirán positivamente en las decisiones que se tomadas.

### **1.1 ANTECEDENTES Y ACTUALIDAD**

La auditoría de marketing es una revisión orgánica de estrategias, sistemas, actividades y estructura de esta función, data de los años 1950. Su uso se extendió rápidamente recién en los años 1970 y los 1980, a medida que los entornos de negocios se hacían más turbulentos y complejos.

Las auditorías de marketing son, hoy por hoy, una de las mejores herramientas de trabajo para analizar y corregir posibles desviaciones del mercado y, lo que es aún más importante, para descubrir las áreas de mejora sobre las que actuar y, de esta forma, aumentar la rentabilidad de la empresa.

Evidentemente, las auditorías de Marketing no solucionan todos los problemas que puedan surgir en el seno de una compañía, pero sí proporcionan una fotografía de la situación del momento que define las líneas de actuación a seguir para afrontar cualquier amenaza que pueda hacer aparición en el futuro.

## 1.2 MATRIZ DE CONGRUENCIA

| <b>Pregunta Principal</b>   | <b>Objetivo general</b>   | <b>Hipótesis principal</b>  |
|---|---|---|
| ¿La realización de una auditoría de marketing es una herramienta que ayuda eficientemente en la toma de decisiones de una organización? | Comprobar que la auditoría de marketing puede ser una herramienta eficiente que ayude en la toma de decisiones de una organización. | La auditoría de marketing es una herramienta eficiente que ayuda a las organizaciones en la toma de decisiones al ser un estudio completo no sólo de las funciones de marketing si no de todas las áreas que son afectadas por la misma, además de que los evalúa y permite tener un mejor control. |
| <b>Preguntas secundarias</b>  | <b>Objetivos específicos</b>  | <b>Hipótesis secundarias</b>  |
| ¿De qué manera impacta la auditoría en marketing a las diferentes áreas de una organización?  | Estudiar el impacto que tiene la auditoría de marketing en las diferentes áreas de una organización.                                | La auditoría de marketing al ser una revisión integral de diferentes áreas de una organización no solo de marketing permite conocer puntos de oportunidad que no se tenían previstos para la toma de decisiones.  |
| ¿Podrían los resultados de una auditoría de marketing ayudar a prevenir futuras fallas?   | Analizar los beneficios que podríamos obtener al realizar una auditoría de marketing para prevenir fallas.                          | Los resultados de una auditoría de marketing ayudan a corregir errores que se están teniendo en las diferentes áreas de la organización y de esta forma previniendo futuras fallas  |

## 1.3 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.3.1 Diseño de la investigación, fundamentos

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y digna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Para obtener algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, la investigación está ligada a los seres humanos, esta posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada.

La investigación tiene como base el método científico y éste es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

La investigación posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma. La investigación es tan compacta que posee formas, elementos, procesos, diferentes tipos, entre otros. La investigación es fundamental para el estudiante y para el profesional, ya esta forma parte del camino profesional antes, durante y después de lograr la profesión; ella nos acompaña desde el principio de los estudios y la vida misma.

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que conozcamos mejor, la finalidad de ésta; radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, e incrementar los conocimientos; de llegar a elaborar teorías.

La actividad investigadora se conduce eficazmente mediante una serie de elementos que hacen accesible el objeto al conocimiento y de cuya sabia elección y aplicación va a depender en gran medida el éxito del trabajo investigador.

La investigación es la búsqueda de conocimientos y verdades que permiten describir, explicar, generalizar y predecir los fenómenos que se producen en la naturaleza y la sociedad.

La metodología se refiere al estudio de los métodos, es decir, representa la forma o manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y presentar posibles soluciones al problema.

La metodología puede definirse como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación. El método es el enlace entre el sujeto y el objeto de investigación.

La investigación que se realizara será de diferentes tipos de acuerdo con lo que deseamos alcanzar, es por eso que será:

Observacional: Estudio o investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. En este tipo de estudio las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador solo puede describir o medir o explicar el fenómeno estudiado ya que no tiene control directo sobre las variables porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La investigación a realizar es observacional porque como nos dice la misma, solo se observara el movimiento de las variables, sus efectos y cómo influyen para la posible comprobación o negación de la hipótesis, y solo nos limitaremos a medir dichas variables con el objetivo de entender cómo afectan e influyen sobre la hipótesis, lo cual nos ayudara a dar un resultado de la misma y entenderla mejor.

Transeccional o transversal: estudio en el cual se miden una sola vez las variables. Se recolectan datos en un solo momento. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de las unidades estudiadas.

Esta investigación es de carácter transeccional, debido a que solo una vez se medirán las variables y se recolectaran los datos que se obtengan del mismo, no es necesario estudiar la evolución a través del tiempo debido a que son eventos que pueden realizarse en diferentes ocasiones obteniendo datos similares más nunca idénticos. Además se describirá y analizará la relación con la hipótesis y la evolución de estas.

Descriptivo: estudio que solo cuenta con una población. La cual pretende describir en función de un grupo de variables y respecto de la cual las hipótesis que se establecen son también descriptivas.

Se realizará una investigación descriptiva en la cual trataremos de describir las funciones de las variables y la relación que esta tienen con nuestras hipótesis, para de esta forma poder llegar a una conclusión. Y ya que no es necesario compararla, pues como habíamos dicho son eventos únicos, y cada uno de estos eventos nos arrojará diferentes resultados los cuales serán evaluados más no comparados entre sí.

El método deductivo: proviene de latín *deductio* que significa sacar o separar consecuencias de algo.

Desciende de la teoría a la explicación de los hechos. Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, puede deducirse varias suposiciones. Esto quiere decir, que a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Esta investigación se llevará a cabo por medio del método deductivo, ya que pretendemos pasar de lo general de la investigación, con información y estudio de variables generales, para pasarlo a lo particular y de esta forma confrontar la hipótesis para comprobar o negar la misma. El método deductivo nos permite además inferir algo a partir de la observación de las variables, que es lo que se pretende realizar en la investigación, llegando a una conclusión, misma que estará impresa en nuestra hipótesis, de esta forma si la hipótesis resulta verdadera y nuestra investigación deductiva tiene validez, nuestra conclusión será verdadera.

### **1.3.2 Desarrollo epistemológico del diseño de investigación**

Debido a la imposibilidad de realizar una investigación muy extensa en la que se pueda extraer una muestra satisfactoria de las organizaciones se decidió llevar a cabo un pilotaje de una auditoría de marketing de donde pretendemos tomar los resultados como referencia para la validación de la hipótesis, esto apoyado con la idea que una auditoría puede aplicarse en cualquier organización independientemente del giro al que pertenezca arrojando resultados similares para efecto de nuestra investigación.

La investigación se llevará a cabo en tres etapas las cuales están relacionadas unas con otras y nos permitirán comprobar la hipótesis.

En primer lugar se pretende realizar una encuesta en las diferentes áreas que comprende una empresa y que están ligadas a las decisiones de marketing, esto con el fin de comprender y estudiar los distintos métodos y procedimientos que se tienen para realizar la toma de las decisiones en el área y que repercuten y afectan a la empresa. Para esto hemos elaborado una serie de 13 preguntas a responder.<sup>1</sup>

Posteriormente se efectuará la revisión de una auditoría de marketing que haya sido realizada recientemente a la empresa, estudiando y verificando que se haya hecho de forma razonable con lo establecido en el plan de auditoría y el programa de trabajo establecido por los auditores, para así tener las variables necesarias para realizar el estudio y verificación de dichas hipótesis. En caso de no existir un antecedente se procederá a abrir un archivo para que se tenga referencia a futuro sobre las auditorías previamente realizadas comenzando con la nuestra.

Como apoyo en esta etapa que creemos la más extensa de realizar, se elaboró un plan de auditoría de marketing<sup>2</sup> junto con el programa del mismo<sup>3</sup> y los papeles de trabajo<sup>4</sup> y un diagrama de flujo<sup>5</sup> para poder realizar una auditoría de marketing según convenga a la organización, de una forma sencilla y clara, con pasos y procedimientos fáciles de seguir y elaborar.

Por último se realizara un nuevo estudio en el cual verificaremos la importancia e impacto que pudo haber tenido la auditoría dentro de la toma de decisiones en la compañía, esto con la finalidad de que con la influencia de las nuevas variables se compruebe o niegue nuestras hipótesis, dando por concluida nuestra investigación. Aquí se elaboró al igual que en la primer etapa una serie de preguntas que nos ayudaran a comprender la importancia que tiene la auditoría de marketing y el beneficio que trajo a la toma de decisiones la elaboración de la misma.<sup>6</sup>

Se tomará y registraran cada uno de los pasos que se realicen, así como las respuestas obtenidas por medio de las encuestas, las cuales serán anexadas a este estudio, al igual que los resultados y análisis de la auditoría.

---

<sup>1</sup> Anexo 1

<sup>2</sup> Anexo 2

<sup>3</sup> Anexo 3

<sup>4</sup> Anexo 4

<sup>5</sup> Anexo 5

<sup>6</sup> Anexo 6

Nuestro estudio pretende demostrar que la auditoría de marketing muchas veces es llevada por las empresas, aun cuando no se le nombre de esta forma, pero que muchas veces se realiza de forma incompleta o erróneamente debido al desconocimiento de muchos de los procesos y sus aplicaciones.

Sabemos que la realización completa de una auditoría de marketing muchas veces resultaría muy extensa o costosa, y que esta debe adaptarse a la naturaleza de la compañía, es por eso que las funciones de la auditoría de marketing ayudan de una forma sencilla a encontrar las aéreas de oportunidad que en ocasiones la Dirección o Administración de las mismas no detectan, siendo la auditoria una buena opción.

La correcta realización de una auditoría en marketing acorde a las necesidades y naturaleza de la compañía nos podría proporcionar los datos suficientes, completos y competentes para que se tomen las mejores y más acertadas decisiones dentro de nuestra organización.



# CAPÍTULO II

## MARCO DE TEÓRICO DE LA AUDITORÍA, MARKETING, TOMA DE DECISIONES Y AUDITORÍA DE MARKETING

### 2.1 CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE AUDITORÍA

#### *Definición y antecedentes de la auditoría*

Auditoría proviene del latín *audire* que significa escuchar o escucharlo.

La auditoría contable es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Acreditase, todavía, que el término auditor evidenciando el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorías, destacándose entre ellas los consejos londinenses en Inglaterra, en 1310, el Colegio de Contadores, de Venecia, Italia en 1581.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio es prácticamente obligatorio).

La depresión de la década de los años 1930, y de los años de guerra de la década de los 1940, provoca el crecimiento del gobierno federal de los Estados Unidos, necesiándose que se realizaran auditorías para determinar que las agencias

gastaran y controlaran adecuadamente sus asignaciones, de tal manera que se diera cumplimiento a las leyes y reglamentos establecidas en ese país.

La auditoría moderna tiene sus principios en el sector público, como resultado de la incapacidad de los órganos de dirección de las entidades gubernamentales para ejercer responsabilidades de informar sobre los resultados de las entidades bajo la dirección de las mismas, muchas legislaturas pidieron formalmente a los auditores que proporcionaran información más amplia y detallada sobre la rendición de cuentas de los funcionarios públicos, y por los resultados obtenidos se ha ido utilizando gradualmente el sector privado, inicialmente en empresas grandes. El propósito era determinar si esta estaba utilizando de manera eficiente el personal, propiedades, fondos y otros recursos. Estas revisiones y evaluaciones de la gestión, revelaron la debilidad de los procesos administrativos, pero no concluyeron la evaluación de la efectividad de un programa para cumplir con los objetivos deseados. Actualmente se aplica hasta en la micro y pequeña empresa.

La notable aceptación de este tipo de práctica se debe en parte a las crecientes responsabilidades de los gerentes de las empresas, quienes fueron incentivados a su vez hasta cierto grado, por las responsabilidades legales, adicionales, impuestas por la ley de 1977 de los Estados Unidos sobre prácticas corruptas en el exterior. Esta ley se dirige principalmente, hacia la prevención de pagos indebidos por las empresas, con el objeto de influir en decisiones políticas y de negocios, poniendo un nuevo énfasis sobre el propósito y uso de los sistemas de control interno que también es una consideración clave de la auditoría. La finalidad inicial fue enfocar contralorías en otras áreas de rendimiento operativo, incluyendo la efectividad. Una forma de encausar estas preocupaciones es el establecimiento de una capacidad de efectuar la auditoría y proporcionarle lo necesario para la ejecución de la labor encomendada.

### *Concepto de auditoría:*

La Auditoría es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales.

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis,

evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien auditoría apoya, incluye al director, las gerencias y el gobierno corporativo en general.

### *Finalidad e importancia de la auditoría:*

La alta dirección de las empresas necesita de un instrumento que brinde información de la efectividad de los sistemas de control gerencial, es por ello que la auditoría es importante porque ayuda a identificar objetivos, políticas y procedimientos organizacionales aun no definidos de las empresas y además a elaborar los criterios para el logro de los mismos.

La auditoría orienta la ejecución hacia lo adecuado y apropiado de los sistemas de control interno administrativos y financieros, buscando alcanzar la máxima economía y eficiencia en el desarrollo de las operaciones a través de la medición y evaluación de la efectividad de dichos controles. Una Auditoría bien implantada es una herramienta para evaluar la efectividad del sistema de control gerencial establecido por las empresas.

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado redividual.
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes
  - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
  - b. Examen para compra de una empresa (Due Diligence)
  - c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

### *Clasificación de la auditoría:*

Se pueden clasificar en externa e interna.

La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este.

La auditoría externa o independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una auditoría externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría externa debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

La auditoría interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia

absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la auditoría interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil.
- En la auditoría interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La auditoría interna está inhabilitada para dar fe pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la auditoría externa tiene la facultad legal de dar fe pública.

#### *Auditoría administrativa:*

Existen hoy en día gran cantidad de tipos de auditoría dentro de las que destacan la financiera, administrativa, de operaciones e integral. La auditoría en marketing es una auditoría de carácter administrativo principalmente, aunque también podrían revisarse procesos de carácter contable, es decir de auditoría contable,

para comprender más este punto a continuación se profundiza este tipo en específico.

Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Transcurrido un año, en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoría administrativa:

- 1) Víctor Lazzaro publica su libro de Sistemas y Procedimientos, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa y,
- 2) The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.

Por otra parte, en 1964, Manuel D´Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto La Auditoría Administrativa, en la cual desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce, en Administración de Personal, dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la auditoría administrativa, en tanto que William P. Leonard publica Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Para 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla en su Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa, propone

aplicaciones viables de llevar a la práctica y, Jorge Álvarez Anguiano, en Apuntes de Auditoría Administrativa incluye un marco metodológico que permite entender la auditoría administrativa de manera por demás accesible.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde el documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

Poco después, en 1984, Robert J. Thierauf presenta Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo, trabajo que introduce a la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda (entidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo.

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

#### *Objetivos de la auditoría administrativa:*

De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.



De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

La auditoría es una función de dirección que busca garantizar la integridad del patrimonio, cuya finalidad es analizar y apreciar de manera formal y sistemática, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión para determinar hasta qué punto la organización está cumpliendo los objetivos establecidos, así como identificar lo que requiere mejorarse en cuanto a las metas y estrategias, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

### **2.1.1 Metodología de auditoría**

Existen diferentes tipos de metodología dependiendo el tipo de auditoría que se pretenda aplicar, también muchas asociaciones y colegios de auditores y contadores han propuesto sus propias metodologías, así como diferentes estudiosos del tema a lo largo de los años.

La realización de una auditoria se divide en tres procesos o fases principales, con una sucesión de pasos lógicos, permitir que el auditor para formar una opinión profesional sobre el presupuesto sujeto a revisión. Estas tres fases son: la planeación, la ejecución y el informe. A continuación se describen.

### *Planeación*

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

Elementos Principales de esta Fase

1. Conocimiento y Comprensión de la Entidad
2. Objetivos y Alcance de la auditoria
3. Análisis Preliminar del Control Interno
4. Análisis de los Riesgos y la Materialidad
5. Planeación Específica de la auditoria
6. Elaboración de programas de Auditoria

### *Conocimiento y Comprensión de la Entidad a auditar.*

Previo a la elaboración del plan de auditoría, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar y estas son entre otras:

- a) Visitas al lugar
- b) Entrevistas y encuestas

- c) Análisis comparativos de Estados Financieros
- d) Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
- e) Análisis Causa-Efecto o Espina de Pescado
- f) Árbol de Objetivos.- Desdoblamiento de Complejidad.
- g) Árbol de Problemas
- h) Etc.

#### *Objetivos y Alcance de la auditoría.*

Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorías anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.

El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.)

Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años.

#### *Análisis Preliminar del Control Interno*

Este análisis reviste de vital importancia en esta etapa, porque de su resultado se comprenderá la naturaleza y extensión del plan de auditoría y la valoración y oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante el examen.

#### *Análisis de los Riesgos y la Materialidad.*

El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa.

En auditoria se conocen tres tipos de riesgo: Inherente, de Control y de Detección.

- El riesgo inherente es la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada, al margen de la efectividad del control interno relacionado; son errores que no se pueden prever.
  - El riesgo de control está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en sus sistemas y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.
  - El riesgo de detección está relacionado con el trabajo del auditor, y es que éste en la utilización de los procedimientos de auditoría, no detecte errores en la información que le suministran.
- ❖ El riesgo de auditoría se encuentra así:  $RA = RI \times RC \times RD$

La Materialidad es el error monetario máximo que puede existir en el saldo de una cuenta sin dar lugar a que los estados financieros estén sustancialmente deformados. A la materialidad también se le conoce como Importancia Relativa.

#### *Planeación Específica de la Auditoria.*

Para cada auditoria que se va a practicar, se debe elaborar un plan. Esto lo contemplan las Normas para la ejecución. Este plan debe ser técnico y administrativo. El plan administrativo debe contemplar todo lo referente a cálculos monetarios a cobrar, personal que conformarán los equipos de auditoría, horas hombres, etc.

#### *Elaboración de Programa de Auditoria*

Cada miembro del equipo de auditoría debe tener en sus manos el programa detallado de los objetivos y procedimientos de auditoría objeto de su examen.

Ejemplo: si un auditor va a examinar el efectivo y otro va a examinar las cuentas x cobrar, cada uno debe tener los objetivos que se persiguen con el examen y los procedimientos que se corresponden para el logro de esos objetivos planteados. Es

decir, que debe haber un programa de auditoría para la auditoría del efectivo y un programa de auditoría para la auditoría de cuentas x cobrar, y así sucesivamente. De esto se deduce que un programa de auditoría debe contener dos aspectos fundamentales: Objetivos de la auditoría y procedimientos a aplicar durante el examen de auditoría.

También se pueden elaborar programas de auditoría no por áreas específicas, sino por ciclos transaccionales.

### *Ejecución*

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

Elementos de la fase de ejecución

1. Las Pruebas de Auditoría
2. Técnicas de Muestreo
3. Evidencias de Auditoría
4. Papeles de Trabajo
5. Hallazgos de Auditoría

### *Las Pruebas de Auditoría*

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Las pruebas pueden ser de tres tipos:

- Pruebas de Control
- Pruebas Analíticas
- Pruebas Sustantivas

Las pruebas de control están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

Las pruebas analíticas se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplo, un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

#### *Técnicas de Muestreo.*

Se usa la técnica de muestreo ante la imposibilidad de efectuar un examen a la totalidad de los datos. Por tanto esta técnica consiste en la utilización de una parte de los datos (muestra) de una cantidad de datos mayor (población o universo).

El muestreo que se utiliza puede ser Estadístico o No Estadístico.

Es estadístico cuando se utilizan los métodos ya conocidos en estadística para la selección de muestras:

a) Aleatoria: cuando todos los datos tienen la misma oportunidad de ser escogidos o seleccionados.

b) Sistemática: se escoge al azar un número y luego se designa un intervalo para los siguientes números.

c) Selección por Celdas: se elabora una tabla de distribución estadística y luego se selecciona una de las celdas. Se puede escoger una de las celdas como muestra para ser examinadas.

d) Al Azar: es el muestreo basado en el juicio o la apreciación. Viene a ser un poco subjetivo, sin embargo es utilizado por algunos auditores. El auditor

puede pensar que los errores podrían estar en las partidas grandes, y de estas revisar las que resulten seleccionadas al azar.

e) Selección por bloques: se seleccionan las transacciones similares que ocurren dentro de un período dado.

### *Evidencia de Auditoría*

Se llama evidencia de auditoría a "Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido".

La Evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser Suficiente, Competente y Pertinente.

También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad...

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría.

La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

Además de las tres características mencionadas de la evidencia (Suficiencia, Pertinencia y Competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: Relevancia, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

Tipos de Evidencias:

1. Evidencia Física: muestra de materiales, mapas, fotos.
2. Evidencia Documental: cheques, facturas, contratos, etc.

3. Evidencia Testimonial: obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
4. Evidencia Analítica: datos comparativos, cálculos, etc.

### Técnicas para la Recopilación de Evidencias

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional.

1.- Estudio general. Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinarias. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos e información de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Por ejemplo, el auditor puede darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de la redacción de los asientos contables, evaluando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados. En esta forma semejante, el auditor podrá observar la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la comparación de los estados de resultados del ejercicio anterior y del actual. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación antes de cualquier otra.

El estudio general, deberá aplicarse con cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

2.- Análisis. Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados y son los siguientes:

a) Análisis de saldos

Existen cuentas en las que los distintos movimientos que se registran en ellas son compensaciones unos de otros, por ejemplo, en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales o



parciales de los cargos por ventas. En este caso, el saldo de la cuenta está formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se registraron en la cuenta. En este caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que forman parte del saldo de la cuenta. El detalle de las partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos, es lo que constituye el análisis de saldo.

#### b) Análisis de movimientos

En otras ocasiones, los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas, por ejemplo, en las cuentas de resultados; y en algunas cuentas de movimientos compensados, puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien. Por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso, el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que constituyen el saldo de la cuenta.

3.- Inspección. Examen físico de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad.

En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo, pueden estar amparadas por títulos, documentos o libros especiales, en los cuales, de una manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada. En todos estos casos, puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

4.- Confirmación. Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

Positiva.- Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.

Negativa.- Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo o a instituciones de crédito.

5.- Investigación. Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Con esta técnica, el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor puede formarse su opinión sobre la contabilidad de los saldos de deudores, mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.

6.- Declaración. Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica, se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameritan.

Aun cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que participarlo en las operaciones realizadas o bien, tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se está examinando.

7.- Certificación. Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

8.- Observación. Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por

ejemplo, el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando cómo se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos.

#### 9.- Cálculo. Verificación matemática de alguna partida.

Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas. El auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

En la aplicación de la técnica del cálculo, es conveniente seguir un procedimiento diferente al ampliado originalmente en la determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de los intereses ganados originalmente calculados sobre la base de cálculos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del periodo.

#### *Papeles de Trabajo*

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en Permanentes y Corrientes; el archivo permanente está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras; como los Estatutos de Constitución, contratos de arriendo, informe de auditorías anteriores, etc.

El archivo corriente está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a) Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b) Documentar la estrategia de auditoría.
- c) Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d) Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e) Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado
- f) Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la referenciación de los papeles de trabajo y las marcas.

### *Hallazgos:*

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Atributos del hallazgo:

1. Condición: la realidad encontrada
2. Criterio: cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
3. Causa: qué originó la diferencia encontrada.
4. Efecto: qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicará la opinión de la personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicará su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

Una vez concluida la fase de Ejecución, se debe solicitar la carta de salvaguarda o carta de gerencia, donde la gerencia de la empresa auditada da a conocer que se han entregado todos los documentos que oportunamente fueron solicitados por los auditores.

### *Informe*

El informe de Auditoría debe contener a lo menos:

- 1- Dictamen sobre los Estados Financieros o del área administrativa auditada.
- 2- Informe sobre la estructura del Control Interno de la entidad.
- 3- Conclusiones y recomendaciones resultantes de la Auditoría.
- 4- Deben detallarse en forma clara y sencilla, los hallazgos encontrados.

Si en el transcurso del trabajo de auditoría surgen hechos o se encuentran algunos o algún hallazgo que a juicio del auditor es grave, se deberá hacer un informe especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido o enmendado a la mayor brevedad.

Así mismo, si al analizar el sistema de control interno se encuentran serias debilidades en su organización y contenido, se debe elaborar por separado un informe sobre la evaluación del control interno.

El informe final del auditor, debe estar elaborado de forma sencilla y clara, ser constructivo y oportuno.

Las personas auditadas deben estar siendo informadas de todo lo que acontezca alrededor de la auditoría, por tanto, podrán tener acceso a cualquier documentación relativa a algún hecho encontrado.

### 2.1.2 Normas de auditoría

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña, que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y sus características específicas.<sup>7</sup> Normalmente las normas aplicables para la confección de los estados financieros son las del país donde está registrada la empresa emisora. No obstante, en ciertas ocasiones los estados financieros son confeccionados según las normas NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) (IFRS, por su sigla en inglés). Además, existen normas de auditoría NAGA (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas), que a nivel internacional se corresponden con las Normas Internacionales de Auditoría (ISA, por su sigla en inglés).

Como se menciona las normas de auditoría van cambiando constantemente para poder satisfacer las necesidades que vayan surgiendo, además que también diferentes y estas son generalmente de acuerdo a la normatividad de cada país.

En general las normas se refieren a las cualidades que el auditor debe tener antes de poder asumir un trabajo profesional de auditor y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad; estas cualidades son:

#### *Cuidado y diligencia profesional.*

El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonables en relación de su examen y en la preparación de su informe.

#### *Entrenamiento técnico y capacidad profesional.*

El trabajo de auditoría cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que tenga entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional.

---

<sup>7</sup> LOZANO NIEVA, Jorge, "Auditoría Interna: Su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas", Ediciones Contables y Administrativas S.A., México, 1975, pág. 8

## *Independencia*

El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

## *Normas de Ejecución del trabajo*

Al tratar las normas personales, se señaló que el auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia, aun cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede presentar un cuidado y diligencia adecuado, existen ciertos elementos que por su importancia deben ser cumplidos.

Estos elementos básicos fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia del cuidado y diligencia, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución del trabajo, las cuales se detallan a continuación:

- **Planeación y supervisión**

El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y se usan ayudantes, estos deben ser supervisados en forma adecuada.

- **Estudio y evaluación del control interno**

El auditor debe realizar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él, así mismo, le permita determinar la naturaleza, oportunidad y alcance que va a dar a los procedimientos de auditoría.

- **Normas de Información**

El resultado final del trabajo del auditor, es su dictamen o informe. Mediante este documento, da a conocer a las personas interesadas, los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen.

El informe del auditor, es el que va a reforzar la confianza de los interesados, para presentarles fe a las declaraciones que en él aparece, sobre los aspectos específicamente auditados.

## 2.2 CONCEPTO Y GENERALIDADES DE MARKETING

El término marketing proviene de la palabra mercado.

Es decir, un grupo de clientes potenciales, con necesidades semejantes, y que están dispuestos a intercambiar algo de valor, junto a un grupo de vendedores que ofrecen diversos bienes y servicios, o sea medios para satisfacer las mencionadas necesidades.

Esto puede hacerse de manera personal dentro de un espacio físico (por ejemplo en un mercado de agricultores), o también puede llevarse a cabo de un modo directo: mediante una compleja red de intermediarios que sirven de enlace entre compradores y vendedores que viven muy lejos unos de los otros.

En las economías primitivas, los intercambios solían efectuarse en mercados centrales. Un mercado central es un emplazamiento apropiado para que compradores y vendedores traten personalmente con el objeto de intercambiar bienes y servicios.

El Marketing está asociado con la etapa de abundancia económica que otorga la mayor importancia a la distribución, a la innovación de productos orientados hacia el consumidor y el servicio.

### *Concepto de Marketing*

“Sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”.<sup>8</sup>

“Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.<sup>9</sup>

El concepto de marketing se funda en tres creencias:

1. Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Es decir todos los departamentos y los empleados deben contribuir en la satisfacción del cliente.

---

<sup>8</sup> William Stanton, Fundamentos de Marketing, Pag 13, 9ª Edición, México.

<sup>9</sup> Philip Kotler



2. Todas las actividades de marketing deben coordinarse. Es decir, sus diversos aspectos (planeación, precios, distribución y promoción) deben diseñarse y coordinarse de manera coherente.
3. Un marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para alcanzar los objetivos de desempeño organizacional.

### *Filosofía y orientación del marketing*

Cuatro filosofías de la competencia incluyen fuertemente en las actividades de mercadotecnia de una empresa. A estas filosofías suele llamárseles orientaciones a la producción, ventas, mercadotecnia y mercadotecnia social.

#### *Orientado a la Producción*

La administración de mercadotecnia ha sido descrita como el esfuerzo concienzudo para lograr los intercambios deseados con los mercados meta, con mucha frecuencia estas cosas entran en conflicto. Evidentemente, las actividades de mercadotecnia deberían llevarse a cabo bajo cierta filosofía.

Hay conceptos en competencia con los cuales dirigen su actividad de mercadotecnia los negocios y otras organizaciones: los conceptos de producción, producto, ventas, mercadotecnia, y mercadotecnia social. Estos conceptos constituyen respuestas a diferentes periodos en la historia de la economía.

Cada periodo representó retos diferentes para la supervivencia y la rentabilidad de una compañía, la evolución desde un concepto de producción o de producto hasta una orientación de ventas, de consumo, o incluso social, ha sido impulsada por grandes cambios sociales, económicos y políticos durante los últimos cincuenta años.

El concepto de producto sostiene que los consumidores preferirán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento y características, y por esto la organización debería dedicar su energía a introducir mejoramientos constantes en sus productos.

### *Orientación a las Ventas*

El concepto de venta sostiene que los consumidores no comprarán el volumen suficiente de productos de la empresa, a no ser que ésta emprenda un gran esfuerzo de promoción y ventas.

El concepto de ventas se practica con más agresividad cuando se trata de "bienes de escasa demanda", artículos que el consumidor rara vez piensa comprar, como seguros, enciclopedias y lotes de cementerios. Estas industrias han perfeccionado varias técnicas de venta para ubicar a los prospectos y convencerlos de las ventajas de sus productos. El método agresivo de ventas ocurre con los bienes de mucha demanda, como los automóviles.

El concepto de ventas se practica también en el área de las organizaciones no lucrativas. Un partido político venderá vigorosamente a su candidato entre los votantes diciendo que es la persona más idónea para el puesto. El candidato recorre los recintos electorales desde temprano hasta por la noche, estrechando manos, besando niños, saludando a los que brindan apoyo económico, pronunciando discursos vigorosos. Se gasta mucho dinero en publicidad de radio y televisión, carteles y correo directo. Los defectos del candidato se ocultan celosamente porque el objetivo es lograr la venta, sin preocuparse por la satisfacción posterior a la compra.

La orientación a las ventas se basa en la idea de que las personas comprarán más productos y servicios si se utilizan técnicas enérgicas de ventas, y que grandes ventas rinden grandes utilidades. No sólo se hace hincapié en las ventas al consumidor final, sino que también se estimula a los intermediarios a vender los productos de los fabricantes de manera más agresiva. Para las empresas orientadas a las ventas, la mercadotecnia significa vender cosas y cobrar dinero.

### *Orientado a la Mercadotecnia*

El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales, consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente que los competidores.

El concepto de venta y el concepto de mercadotecnia a menudo se confunden, y se compara de esta manera:

Las ventas se concentran en las necesidades del vendedor; la mercadotecnia en las necesidades del comprador.

Las ventas se ocupan por la necesidad del vendedor de convertir su producto en dinero en efectivo; la mercadotecnia se ocupa de la idea de satisfacer las necesidades del consumidor mediante el producto y todo el conjunto de elementos asociados con la creación, distribución y consumo del mismo.

El concepto de venta comienza con los productos existentes de la compañía y requiere de una intensa promoción y ventas, con el propósito de hacer transacciones lucrativas.

El concepto de mercadotecnia comienza con las necesidades y los deseos de los consumidores meta de la compañía. La compañía integra y coordina todas las actividades que afectarán la satisfacción del cliente y consigue sus utilidades mediante la creación y el mantenimiento de la satisfacción del consumidor. En esencia, el concepto de mercadotecnia es una orientación hacia las necesidades y deseos del consumidor, respaldada por el esfuerzo integral de mercadotecnia dirigido a procurar la satisfacción del consumidor como la clave para alcanzar las metas organizacionales.

La orientación a la mercadotecnia, que es el fundamento de la filosofía contemporánea de mercadotecnia, se basa en el entendimiento de que una venta depende no de un vendedor insistente y audaz, sino de la decisión de un cliente de comprar un producto.

En el caso de las empresas orientadas a la mercadotecnia, ésta significa la construcción de relaciones con los clientes.

Esta filosofía, llamada concepto de mercadotecnia, es sencilla y por sí sola es una llamada de atención. Indica que la razón de ser, social y económica, de una organización es satisfacer los deseos y necesidades del cliente y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos de la empresa.

El concepto de mercadotecnia incluye lo siguiente:

- a) Un enfoque en las necesidades del cliente, para que la compañía pueda referenciar sus productos de la oferta de la competencia.
- b) La integración de todas las actividades de la empresa, incluso la producción para satisfacer estas necesidades.

Alcanzar los objetivos a largo plazo de la compañía mediante la satisfacción legal y responsable de los deseos y necesidades del cliente.

### *Orientado a la Mercadotecnia Social*

El Concepto de mercadotecnia social sostiene que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta, y proporcionar las satisfacciones deseadas con más eficacia y eficiencia que los competidores, y hacerlo de una manera que mantenga o mejore el bienestar de la sociedad y de los consumidores.

El concepto de la mercadotecnia social surge de una interrogante, acerca de si el concepto puro de mercadotecnia constituye un criterio adecuado del mundo comercial en una época de deterioro ambiental, escasez de recursos, explosión demográfica, inflación a escala mundial y servicios sociales deficientes) ¿Actúa siempre en favor de los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad la firma que percibe, sirve y satisface los deseos de los compradores? El concepto de mercadotecnia pura prescinde de los posibles conflictos existentes entre los deseos inmediatos del consumidor y el bienestar de este mismo a largo plazo.

### *Entorno del Marketing*

El entorno del marketing o monitoreo ambiental, se puede definir como aquellas fuerzas internas y externas que afectan a la organización.

El monitoreo ambiental, es el proceso de reunir información sobre el ambiente externo de la organización, analizarla y pronosticar el efecto de cualquier tendencia.

En la actualidad, la mayoría de las discusiones ambientales se refiere al ambiente físico: calidad del aire, contaminación del agua, eliminación de desperdicios sólidos y conservación de los recursos naturales.

Una compañía opera dentro de un ambiente externo que generalmente no puede controlar. Al mismo tiempo, existen algunos recursos de marketing y otros ajenos a esta función dentro de la empresa que, por lo regular, pueden controlar los ejecutivos empresariales.

Surgen y existen dos niveles de fuerzas externas:

1. Los factores macro: demografía, condiciones económicas, cultura y leyes
2. Los factores micro: proveedores, intermediarios y clientes

El marketing exitoso depende en mucho de la capacidad de la compañía para manejar sus programas mercadológicos dentro de su ambiente. Para hacerlo, es necesario que los ejecutivos de marketing determinen los elementos que constituyen el ambiente de la empresa y luego lo vigilen de modo sistemático y permanente.

Deben estar alerta para detectar las tendencias ambientales que pueden representar oportunidades o problemas para su organización. Además deben tener la capacidad para responder a esas tendencias con los recursos que están bajo su control.

### *Mezcla de mercadotecnia*

La mezcla de la mercadotecnia (también conocida por la expresión marketing mix) son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de mercadeo y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las P del mercadeo.

Muchos autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla. Así por ejemplo Philip Kotler y Gary Armstrong exponen que se trata de cuatro variables mercadológicas; sin embargo, autores más recientes han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambia las cuatro "P" tradicionales (Precio, Plaza, Promoción, y Producto), tomando en cuenta más aspectos como las personas y los procesos, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones mercadológicas.

Producto: Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

- La cartera de productos
- La diferenciación de productos
- La marca

- La presentación

**Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Es el elemento de la mezcla que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, coste.

Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes de producción, distribución.
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de mercadotecnia adoptadas.
- Los objetivos establecidos.

**Plaza:** Elemento de la mezcla que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

Cuatro elementos configuran la política de distribución:

1. Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
2. Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
3. Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
4. Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

**Promoción:** La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del producto.
- Comunicar los beneficios del producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/producto.

- La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:
- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.
- El marketing directo.

## **2.3 CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

### *Proceso de la toma de decisiones*

- Identificar y analizar el problema

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento de visualizar la condición deseada, es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual,

porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva.

Para ello es Imprescindible la formulación de la pregunta inicial, pues constituye el punto de partida de toda decisión.

- Identificar los criterios de decisión y ponderarlos

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para favorecer a una u otra opción de solución óptima.

- Definir la prioridad para atender el problema

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

- Generar las opciones de solución

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más opciones se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de opciones puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando opciones en forma indefinida.



Para generar gran cantidad de opciones es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etcétera.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

- **Evaluar las opciones**

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes opciones, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones

- **Elección de la mejor opción**

En este paso se escoge la opción que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.

Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.

Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas meta

- **Aplicación de la decisión**

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia

## 2.4 LA AUDITORÍA DE MARKETING, GENERALIDADES Y ANTECEDENTES

La auditoría de marketing es una revisión orgánica de estrategias, sistemas, actividades y estructura de esta función, data de los años 1950. Su uso se extendió rápidamente recién en los 1970 y los 1980, a medida que los entornos de negocios se hacían más turbulentos y complejos. Mientras tanto, el gerente en general se cuestionaba sus propios enfoques en la materia.

La experiencia indica, empero, que no todas las firmas precisan una auditoría de marketing. Así, muchas nuevas compañías en crecimiento, manejadas por un director orientado a los clientes, suelen estar años sin necesitar un reexamen de sus principios y métodos de marketing. Además, grandes empresas dedicadas a productos de consumo final vienen aplicando exitosamente las mismas fórmulas desde hace mucho tiempo.

Entre estos dos grupos, una amplia gama de firmas readapta continuamente sus complejas estrategias, reaccionando a una cambiante red de clientes, competidores, productos, medios y canales de distribución. Muchas compañías grandes, medianas y chicas, en todo tipo de sectores recurren a la auditoría de marketing como instrumento para revisar su gestión. Con casi cincuenta años de historia, esta disciplina es clave en los permanentes esfuerzos del gerente destinados a mejorar desempeños y resultados comerciales.

Los diferentes responsables de la empresa han encontrado en la auditoría de marketing una inestimable herramienta de trabajo que les permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento.

Por tanto, la justificación de la auditoría de marketing se debe a que la alta dirección desea tanto revisar las acciones comerciales y planes de marketing como evaluar la calidad y eficacia que le aporta el cuadro de mandos. A través de las auditorías se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. Estos análisis darán como resultado la recomendación o no de un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

El mercado actual se encuentra en constantes cambios lo cual obliga a las empresas a tener que adaptarse en función de la mercadotecnia, por lo que es necesario realizar una auditoría adecuada en esta área y no ir realizando cambios sobre la marcha, ya que estos podrían derivar en mayores problemas o dar solo soluciones temporales.

Sobre todo en el área de la tecnología que se está en constante evolución y presenta nuevas formas de hacer mercadotecnia, por lo cual los directivos tendrían que realizar una auditoría de esta índole para valorar la utilización de estas nuevas tecnologías dentro de la empresa.

Una auditoría en marketing bien realizada nos permitirá conocer nuestras amenazas y oportunidades, además de nuestras fortalezas y debilidades, con lo cual se puede tener una mejor toma de decisiones con respecto a la situación de la empresa.

Se debe señalar que la auditoría de mercadotecnia no es un plan de marketing ni se intenta sustituirlo, solo se busca que se tenga el mayor aprovechamiento del mismo y corregir los posibles errores que este contenga

“La auditoría de marketing se define como un examen y evaluación de objetivos, estrategias, acciones, políticas y programas de mercadotecnia, así como el marco ambiental que ha normado su estructura, forma y dirección, con el fin de controlar el grado de cumplimiento del plan y las estrategias de marketing.”<sup>10</sup>

Además la auditoría de marketing nos ayuda a saber cuál es su participación en el mercado, comparar sus precios con los de la competencia, comparar sus costos de bodega y de distribución, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar la efectividad comercial.

La auditoría de marketing, revisa la forma en que se practican las funciones de cada área y realiza un análisis riguroso con respecto a la observancia que se le otorga al proceso administrativo.

---

<sup>10</sup> WOESSNER ARANDA, Pedro, “Como realizar una Auditoria de Mercadotecnia”, Editorial Trillas, 1995, pág. 13

## 2.5 PROCESO Y FUNCIONES DE LA AUDITORIA DE MARKETING

En la fase preparatoria, los auditores deben reunirse con el director y su equipo para revisar conjuntamente los datos básicos sobre finanzas y mercados.

Estos análisis constan de dos partes. La primera empieza con una sesión entre auditores y gerentes de las unidades de negocios, donde se revisan estados contables, características del producto y planes de conjunto. Los auditores explican objetivos, procedimientos, cronogramas, expectativas sobre resultados y el grado de participación que esperan de los gerentes. Usualmente, esta etapa incluye una entrevista inicial, donde se designan los contactos ejecutivos que aportarán datos sobre operaciones y finanzas. Después, los auditores recorren la planta y otras áreas para interiorizarse en cuanto a aspectos del producto o servicio, niveles de calidad y estructuras de costos que diferencien a la firma de sus competidores.

También examinan servicios al cliente, embarques y entregas, operaciones crediticias, ingreso de órdenes, publicidad (si se hace adentro), diseño e ingeniería. Los auditores recopilan informes, comunicaciones, archivos informáticos y análisis que los ayuden a entender la estrategia de marketing y los procesos de negocios prevalentes en la empresa o unidad.

En las entrevistas con gerentes se examinarán al detalle las áreas de cada uno. Muchas preguntas se dirigirán por igual a varios ejecutivos, con el fin de obtener perspectivas diferentes.

Todo dato recogido en estos contactos será confidencial. Los buenos auditores demuestran su profesionalidad comprendiendo los mecanismos del negocio y dando lugar a que los jefes de unidades toquen temas controvertidos. La franqueza es particularmente importante cuando dos o más ejecutivos influyentes tienen opiniones opuestas: los auditores las sacarán a luz en sus informes citando frases o conceptos sin identificar fuentes. Los auditores más sólidos aprovechan constantemente su propia experiencia para sondear hasta dónde los planes y las acciones de marketing son consistentes, apropiadas y suficientes.

Tras las entrevistas iniciales, los auditores usualmente dan dos pasos en paralelo. Primero, buscan en bibliotecas y bases de datos materiales independientes sobre la empresa, su competencia y el sector. Segundo, se familiarizan con la fuerza de ventas y con los clientes haciéndoles a éstos visitas conjuntas. A lo largo de este proceso, los auditores recogen información e indicios de varios tipos, incluyendo

necesidades del mercado, procesos de venta y compra, competitividad y puntos donde la organización funciona bien o mal.

Trabajar con los vendedores aporta valiosos datos informales. Esta gente es notoria por su irreverencia ante las jerarquías, sobre todo cuando se habla de "lo que pasa realmente" en casa central: disputas entre gerentes, rivalidades, favoritismos y demás.

A continuación, los auditores analizan y organizan la información para exponer las cuestiones claves y sus observaciones al gerente, en sesiones. Se discuten los problemas detectados, las ideas preliminares sobre el eventual resultado de los exámenes y cursos de acción alternativos.

La segunda parte de la tarea generalmente toma más tiempo. Abarca indagaciones sobre los clientes y el sector, recolección de datos complementarios, análisis de productos rivales, evaluación de fortalezas y debilidades en el marketing, entrevistas con expertos de la industria, examen detallado de contabilidad interna, ventas y operaciones. Todo esto exige nuevas entrevistas ejecutivas, donde se comparan las visiones del gerente con las opiniones de los clientes. Finalmente, se analizan todos los datos.

La auditoría concluye con una presentación de hallazgos y recomendaciones. Primero, sólo ante el director y uno o dos miembros de su equipo; luego, ante el resto de los gerentes, en una reunión. Su objeto es que todos entiendan el informe y surja un consenso sobre necesidades, oportunidades y acciones de marketing en el futuro.

Para llevar a cabo el proceso de auditoría y facilitar la misma, se pueden dividir las funciones de marketing. Este elemento consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de marketing, que incluyen productos, precios, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción y relaciones públicas.

Funciones de Marketing:

### **Funciones de intercambio**

#### a) Ventas

- Promoción de ventas
- Publicidad

- b) Planeación y desarrollo del producto
  - Diseño y rediseño de producto
  - Marca
  - Envase
  - Empaque
  - Precio
  - Coordinación con producción
  
- c) Exportaciones

### **Funciones de distribución física**

- a) Canales de distribución
- b) Almacenamiento
- c) Transporte

### **Funciones auxiliares**

- a) Financiamiento
- b) Administración de Riesgos
- c) Investigación de Mercados

## **2.6 FASES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING**

Una auditoría, a veces llamada análisis de oportunidades, evaluación de desempeño o verificación de marketing, adopta diversas formas. Las más comunes cubren una mezcla de elementos (producto, precio, distribución, promoción- con metas, sistemas, organización y productividad). En suma, la auditoría puede definirse como un examen comprehensivo, sistemático, independiente y periódico sobre el entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades de marketing (de una empresa o unidad de negocios) que detectará problemas y oportunidades, área por área, con vistas a recomendar planes de acción para mejorar el desempeño del marketing corporativo.

El análisis es comprehensivo porque implica una visión horizontal sobre muchas funciones y no se concentra demasiado en una sola. La auditoría presupone que todos los elementos interactúan y deben examinarse conjuntamente. Además, las evaluaciones van más allá del departamento de marketing y alcanzan a toda

función que afecte al cliente. Por ejemplo, finanzas, manufactura o investigación y desarrollo. Cuatro aspectos de marketing afectan a todas las áreas funcionales de un negocio: análisis e investigaciones, educación-persuasión, innovación y servicio al cliente.

La auditoría es sistemática, pero no rígida; en lo cual contrasta con su equivalente contable. Los datos se recopilan y analizan mediante sondeos rigurosos.

### **2.6.1 Auditoría de entorno o marco ambiental:**

Es el elemento de la auditoría del marketing que análisis principales fuerzas y tendencias del macro entorno.

Los auditores investigan todos los aspectos clave: clientes, competidores y proveedores, cuestiones sociales, políticas, tecnológicas y regulatorias. Este examen identifica las tendencias relevantes al negocio y evalúa el desempeño de la firma respecto de sus rivales, se ve vinculado por:

- Mercado y sus características generales, demográficas y económicas
- El producto
- Clientes
- Competencia
- El gobierno
- Distribuidores
- Comerciales
- Suministradores
- Otros grupos de interés

Los directivos suelen subrayar con orgullo los aumentos de ventas absolutas aunque, después, un análisis revele pérdida de participación en mercados expansivos.

Es por eso que resulta lógico comenzar la auditoría de marketing con el análisis de estos aspectos, ya que, a través de este conocimiento se puede tener una mejor panorámica y más clara del medio en que opera el negocio. La obtención de información contrastada en esta fase es fundamental ya que nos permite tener una idea clara de dónde está la empresa y con qué cuenta para poder aprovechar todas las oportunidades que se le presentan en el mercado y superar las debilidades de su propia estructura.

Es necesario que el auditor no pase por alto ningún detalle, que analice estos aspectos sobre la base de un criterio uniforme y con datos lo más actualizados que se pueda.

Ante la necesidad de conocer el marco ambiental de la empresa, y en especial del mercado y sus características generales, demográficas y económicas, se debe proceder a elaborar una lista de cuestiones básicas que se deban conocer acerca del mismo. Esta lista se transformara en una guía de preguntas que, al aplicarla, se podrá obtener:

1. Una visión de lo que sucede en el mercado de la empresa donde se efectúa la auditoría
2. La posición que ocupa en el mismo
3. Los efectos de los cambios tecnológicos, sociales y culturales sobre la empresa<sup>11</sup>

Al terminar esta fase se deberá hacer un estudio de los clientes pues, en esta forma, quedará completo el análisis que involucra la relación producto-cliente.

Como se puede apreciar, la auditoría del marco ambiental es de capital importancia ya que sólo mediante ella se puede conocer la influencia de los factores externos y el grado que control que tiene la empresa. Por eso para fines de cualquier auditoría de marketing, es fundamental considerar los siguientes aspectos:

- a) Analizar y ordenar con toda precisión la mayor información posible sobre el marco ambiental.
- b) Comprender la posición real de la empresa.
- c) Hacer uso de todo tipo de información disponible en relación con el giro económico de la empresa y los competidores.
- d) Recurrir tanto a las fuentes externas como internas de la empresa.
- e) El auditor además, deberá realizar un profundo censo de opinión entre los hombres de negocios, banqueros, empleados gubernamentales y funcionarios de la empresa, con el objeto de enriquecer la información obtenida.

---

<sup>11</sup> WOESSNER ARANDA, Pedro, "Como realizar una Auditoria de Mercadotecnia", Editorial Trillas, 1995, pág. 62



Por último es necesario realizar un análisis de negocios y mercado internacional para saber cómo se encuentra posicionada la empresa en esa área, si se tienen planes a largo, mediano y corto plazo y la eficacia de los mismos.

### **2.6.2 Auditoría de la investigación de mercados:**

Se basa en revisar los objetivos y estrategias de marketing para evaluar cómo se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto.

La investigación de mercados es la actividad que consiste en recolectar, clasificar, tabular, ordenar y reportar datos, tanto cualitativos como cuantitativos o descriptivos, obtenidos de fuentes directas o indirectas, externas o internas, a la empresa y que servirán para elevar las utilidades de la misma mediante el aumento de ventas, la disminución de los costos de distribución o bien, la combinación de ambos:

- Datos cualitativos: Los que se expresan en términos no numéricos
- Datos cuantitativos: Los que se expresan en términos numéricos.
- Datos descriptivos: Los que describen una situación dada.
- Fuentes directas: Aquellas que generan una información original, real y de primera mano.
- Fuentes indirectas: Son aquellas que proporcionan información que fue generada por fuentes directas, pero de segunda mano.
- Fuentes externas: Son aquellas que se localizan fuera de la empresa.
- Fuentes internas: Son aquellas que se localizan dentro de la empresa.

A pesar del valor que la investigación de mercados supone tener para la toma de decisiones de las empresas, todavía no se conoce su exacta dimensión y, por ello, hay directivos que esperan demasiado de ella.

La investigación de mercados no debe ser considerada jamás como la respuesta absoluta a un problema de mercadotecnia, en realidad es sólo un instrumento.

La investigación de mercados consiste en la mayoría de los casos en reunir datos sobre el comportamiento del producto o servicio.

Con frecuencia los directivos de una empresa no saben qué esperar de una investigación de mercados, ya que sin un proceso de adopción de decisiones razonablemente dirigido al logro de objetivos determinados, es imposible definir el papel que ha de representar la unidad de investigación de mercados.

En concordancia con lo anterior, las investigaciones de mercado deben tener, entre otros, los siguientes objetivos:

1. Elegir objetivos concretos
2. Investigaciones que cubran plazos cortos
3. Investigación sobre la capacidad que la empresa tiene para implantar planes, sistemas, políticas y proyectos.
4. Investigación sobre las formas para evaluar la productividad de la organización de marketing y de la empresa en general.

### **2.6.3 Auditoría de organización y ventas de marketing:**

Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de marketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados.

Los auditores deben verificar que las tareas y responsabilidades estén claras y que el sistema de evaluar o premiar motive a un buen desempeño. Un problema frecuente consiste en adjudicar al marketing y ventas la responsabilidad por toda la compañía cuando, en realidad, cada departamento, debe orientarse al cliente. Marketing tiene que planear y ayudar a coordinar esfuerzos, a fin de cubrir funciones como publicidad o gestión de producto, pero nunca deberá hacerse cargo del "marketing integral" del negocio.

La administración de ventas desempeña funciones como reclutar, seleccionar, contratar, adiestrar y motivar al personal, así como fijar los territorios de ventas, determinar las cuotas y rutas, la dotación de equipos de ventas y los sistemas de transportación que se van a utilizar.

La función de marketing que requiere más cuidado en su manejo es la de ventas. Desde esta afirmación se desprende la importancia que tiene la investigación de mercado, la cual es de gran utilidad para planear:

- La selección del canal de distribución adecuado y los componentes del mismo.
- La división del mercado en territorios, sucursales u oficinas de ventas y una administración de las mismas
- La estructuración de políticas relativas a métodos de ventas.

Si el auditor ha determinado que existe una planeación, deberá constatar que también existe una organización que sirve al departamento de ventas como soporte de todas las actividades que este departamento tiene que desarrollar.

Una vez determinado que las actividades están debidamente planeadas y organizadas el siguiente paso es verificar que estén perfectamente integradas.

#### **2.6.4 Auditoría de sistemas de marketing:**

Elemento de la auditoría de marketing que implica un examen de la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control en el área de marketing, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos.

Toda auditoría juzgará la eficiencia y eficacia de los sistemas de marketing: desarrollo de nuevos productos, investigaciones de mercado, evaluación del servicio al cliente, estimaciones de venta, generación de liderazgo en la materia, diseño y actualización de bases de datos sobre clientes, inteligencia y tipos de productos. A menudo, estos procesos son escasos o no existen y la auditoría deberá impulsarlos.

Es importante valorar las diferentes funciones que desempeña la dirección como son:

- a) Análisis de las oportunidades del marketing: seleccionar entre los diversos mercados o segmentos de mercado, las expectativas de venta de los productos; ello es el resultante de las mediciones de la demanda.
- b) Planeación de programas de marketing: después de haber seleccionado el mercado, se tienen decisiones a corto plazo respecto a la asignación y programación de recursos y se debe decidir a largo plazo para estimar los requerimientos de capital. Todo se debe hacer sobre la base de mediciones de la demanda.
- c) Control del marketing: toda la parte cuantitativa de la auditoría de marketing no tiene sentido si no se compara, numéricamente los logros obtenidos con las metas fijadas. Dichas metas sólo se establecen sobre la base de la medición de la demanda.

Siempre que un grupo de personas trabaja unido para alcanzar un objetivo surge el problema de la organización. Existen trabajos y relaciones entre los componentes que deben definirse muy claramente. Por ello para darle cuerpo a la organización, es necesario observar los siguientes principios:

**Especialización:** en una organización de marketing existen muchas tareas para desarrollar: vender, anunciar, promover y para llevarlas a cabo se debe seleccionar a la mejor persona para ejecutarlas.

Sin embargo, la especialización puede provocar los siguientes problemas:

- Suboptimización o disminución de los logros generales de la empresa.
- Interdependencia a cada una de las personas de la organización respecto a los resultados de las demás personas.
- Incongruencia entre las políticas de las diferentes partes de la empresa.
- Programación deficiente que dificulte la debida programación.

**Coordinación:** Consiste en llevar a cabo cierta tarea con orden y método. Para que exista una adecuada coordinación se necesita tener un tipo de comunicación con las siguientes características:

- Abierta: Cuando los canales no requieren esfuerzos especiales para que la comunicación se lleve a cabo.
- Bilateral: Cuando cada una de las partes da y recibe la información del gobierno corporativo.
- Expedita: Cuando los mensajes se pueden transmitir en un tiempo corto.
- Precisa: Cuando los mensajes no se desvirtúan durante su formación y transmisión.

**Autoridad:** Es la habilidad que se tiene para dar órdenes y hacerlas cumplir. Al proyectar una estructura de la autoridad en una organización, se deben observar los siguientes principios:

- Las líneas de autoridad no deberán presentar ambigüedad alguna.
- La autoridad y la responsabilidad deben quedar establecidas conforme a las actividades relacionadas entre sí.
- El control deberá estar equilibrado en relación a los niveles de jerarquía.

### 2.6.5 Auditoría de productividad de marketing:

Consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de marketing y en la efectividad de del costo de los diferentes desembolsos en este área.

Esto plantea problemas de rentabilidad en la línea de productos. ¿Merecen algunos rubros ulteriores esfuerzos de marketing?, ¿en otros, debieran cambiarse precios, reducirse costos o interrumpirse la fabricación? Así, en una firma de paneles para puertas y ventanas que también distribuía marcos y umbrales, un análisis sobre rentabilidad de productos indicó que los ingresos de fábrica eran iguales a los de distribución, con lo cual impidió que se interrumpiese este servicio.

¿Cómo distribuir recursos, en un mix de marketing, entre mejora de productos, incentivos comerciales, más vendedores, etc.? Hacer que cada gerente asigne un monto adicional hipotético constituye un ejercicio revelador, máxime si se lo compara con comentarios de proveedores y clientes sobre mejoras deseables.

Esta planeación y desarrollo comercial del producto intervienen los siguientes factores:

1. La investigación de mercado, para determinar los hechos referentes a los clientes, productos, lugar, cantidad, precios, momento y presentación.
2. La promoción de las ventas se encarga de proporcionar instrucción, equipo y ayuda especial a los grupos capaces de fomentar la venta y reventa del producto; ésta deberá ser enérgica y con marcado énfasis en la venta.
3. La publicidad influye masivamente en la mente del consumidor y propicia a la acción de compra. Campañas cortas con características muy concretas, y campañas institucionales que fijen la imagen de la empresa en la mente del consumidor.
4. Las ventas que influyen individualmente en la mente de los compradores. Los clientes deben ser visitados constantemente y recibir la comunicación necesaria sobre todos los cambios y políticas que se hagan con respecto a precios, descuentos, etc.

El auditor debe constatar que la planeación y desarrollo comercial del producto tenga el enfoque apropiado. Existen dos posibilidades:

- De adentro hacia afuera, en la cual la dirección piensa y actúa desde la fábrica hacia el mercado.
- De afuera hacia adentro, en la cual se piensa con la mente del comprador

Por medio de la auditoría de marketing, la empresa podrá dar respuesta a nueve preguntas que proporcionarían una base primaria para la planeación y desarrollo comercial del producto:

1. ¿De qué clase de comprador se trata?
2. ¿Qué clase de mercancías o servicios?
3. ¿Para qué se compra?
4. ¿Cuál es la intensidad de la demanda?
5. ¿Por qué compra?
6. ¿Qué necesidades satisface?
7. ¿En dónde hace el cliente sus compras o decisiones de compra?
8. ¿Cuándo se realiza la compra?
9. ¿Con qué frecuencia se compra?

### **2.6.6 Auditoría de aspectos financieros de marketing**

La auditoría de marketing debe incluir un análisis de los estados financieros a fin de comprender con claridad la manera cómo se refleja el esfuerzo mercadotécnico en las utilidades de la empresa.

No es necesario que el auditor sea un contador o financiero, pero sí debe entender y explicar, en términos de utilidades, el significado de una participación en el mercado, o bien la forma que un producto contribuye a las ganancias, el auditor de marketing debe saber identificar si en la empresa que está haciendo la auditoría el marketing está llevando un costo adecuado o no.

La auditoría de marketing, en lo que respecta a utilidades, persigue los siguientes objetivos:

1. Aquilatar, con mayor exactitud posible, el papel del marketing como generadora de utilidades
2. Evaluar el comportamiento histórico de los factores internos y externos que afectan a la función de marketing como generadora de utilidades
3. Poder formular recomendaciones sobre la forma de evitar factores negativos y fomentar la influencia de factores positivos

La auditoría debe comenzar con las siguientes tres acciones:

1. Conocer los estados financieros fundamentales de cualquier empresa: el balance general y el estado de resultado

2. Realizar el análisis de los mismos por medio de algún sistema
3. Analizar la contribución que aporta cada aspecto del marketing a las utilidades

El balance general es el más importante de los estados financieros básicos y tiene por objetivo rendir un informe claro, preciso y exacto sobre el éxito en las operaciones, así como indicar la situación financiera de la empresa.

En general es indicador de la habilidad o torpeza con la que se ha llevado el negocio. En otras palabras se dice que el balance es la expresión del equilibrio entre el debe y el haber, y en donde se detallan los orígenes o fuentes que originaron todos esos valores.

### **2.6.7 Auditoría de la mezcla de mercadotecnia:**

Para poder auditar la mezcla de mercadotecnia debemos entender que no sólo abarca las ya conocidas 4p (Precio, producto, plaza y promoción) si no que esta se puede dividir en cuatro submezclas:

#### Submezcla de producto

Comprende cuatro variables que son: desarrollo y diseño del producto, servicios al producto, marca, empaque y etiqueta.

El desarrollo y diseño del producto debe incluir los tres principios básicos:

- Diversificación: variedad en la línea de producto
- Simplificación: reducir los procedimientos para hacerlos más sencillos
- Estandarización: establece atributos físicos y especificaciones, de tal manera que haga a los productos comparables con otros similares.

Los servicios al producto son todas las ayudas o garantías que otorga el fabricante o canal de distribución para lograr que el producto se mantenga en óptimas condiciones de funcionamiento.

- Modificaciones para que el producto funcione mejor
- Contratos para instalación y reparación
- Cursos de adiestramiento
- Garantías

La marca distingue todas las características del producto excepto el producto en sí y el empaque. Existen diferentes tipos de marcas:

- Marcas familiares: cuando se usa una misma marca para todos los productos.
- Marcas individuales: cuando cada producto utiliza su propia marca.
- Marca de fabricante: la que utiliza la empresa que fabrica el producto
- Marca de distribuidor: cuando quien distribuye el producto tiene su propia marca.

El empaque es el recipiente o envoltura que protege al producto. Puesto que el empaque tiene que ayudar a la marca a cumplir con sus objetivos, tiene mucha importancia pues contribuye a la creación d una imagen, éste debe incluir:

- Protección de riesgos
- Características propias
- Otros aspectos importantes y legales: sanidad, identificación, visibilidad, durabilidad, color, forma, lujo, reciclaje, facilidad, etc.

El auditor debe cerciorarse que cumpla con los requisitos gubernamentales.

Las etiquetas se adhieren al producto físico o al empaque y llevan información o instrucciones con respecto al producto y sus características. Existen diferentes tipos de etiquetas:

- De grado: como las usadas en aceites automotrices.
- Descriptivas: muestran condiciones expresas de atributos en el producto.
- Informativas: incluyen datos específicos del contenido.
- Instructivas: indican como debe usarse el producto

Al igual que el empaque, las etiquetas suelen estar sujetas a cierta legislación por lo que el auditor debe vigilar que se cumpla con todos los requisitos.

Submezcla de condiciones de venta

Toda operación de compra venta se ve influenciada por uno o varios de las siguientes condiciones:

Precio: es el que se ha anunciado o marcado públicamente. Se debe constatar si los sistemas de fijación de precios son los adecuados haciendo pruebas y comparaciones con los competidores

Cambios de precio: se puede variar el precio de venta mediante los siguientes métodos:



- Descuentos, que puede ser por pronto pago, volumen, por temporada, comercial, etc.
- Concesiones, reducciones del precio de venta que se paga en publicidad, exhibiciones y empaquetado para lograr aumento de ventas
- Arrendamiento, modificación en el precio que se basa en el derecho de usar en vez de comprar el producto

Condiciones de venta: comprende aquellos que se hacen al contado o crédito, existen créditos mercantiles y créditos al consumidor.

Se debe medir los efectos sobre los volúmenes de venta que se consiguen, así como los efectos sobre los costos de distribución, recurriendo a comparaciones históricas y proyecciones de venta, con y sin disminuciones de precio.

#### Submezcla de distribución

Se encarga de planear los movimientos físicos tanto internos como externos por medio de los canales de distribución. Éstos tienen tres categorías principales:

1. Fabricante del producto
2. Intermediarios
3. Consumidor final

Se debe revisar si la extensión del canal es la adecuada, además de elegir correctamente a los intermediarios así como el almacenaje que se tendrá con la mercancía y los inventarios que tienen que realizarse.

#### Submezcla de comunicaciones

Esta submezcla tiene varios elementos:

Publicidad: es el mensaje relativo a la oferta de un patrocinador que se produce mediante elementos mecánicos o electrónicos. La publicidad tiene como principales objetivos los siguientes:

- Establecer la buena voluntad del mercado hacia la empresa.
- Informar sobre los artículos y sus características.
- Estimular una respuesta que se traduzca en compras inmediatas.
- Desarrollar el conocimiento y adaptación de la marca.
- Promover las ventas.
- Ayudar a los consumidores en la adquisición de un mejor satisfactor.

Ventas: esta actividad es muy importante para la empresa, y comprende el conocimiento de los clientes, desde el proceso de la compra, sus motivaciones y comportamiento; el conocimiento de los mercados, con los segmentos y clientes que lo forman; y el arte de vender.

Promoción de ventas: es el conjunto de actividades gratuitas o pagadas que apoyan y unifican los anuncios y las presentaciones de ventas personales, estas pueden incluir entre otras exhibiciones, premios, concursos, ofertas especiales, muestreo, ferias, etc.

Relaciones públicas: Son todas las actividades que se desarrollan para influir positivamente sobre los públicos de la empresa, tienen diferentes objetivos:

- Alcanzar los objetivos de imagen establecidos por el director de mercadotecnia.
- Lograr que los mensajes de la empresa tengan mayor credibilidad.
- Crear conciencia de la existencia del producto.

#### **2.6.8 Auditoría de la publicidad y relaciones públicas:**

El medio de la publicidad el cualitativo; en él se manejan ideas y creatividad que difícilmente pueden garantizar resultados fáciles de medir. Por esta razón el auditor deberá hacer un examen incisivo que determine si se cuenta con los recursos humanos, intelectuales y económicos necesarios; si los objetivos están claramente definidos y si los controles operantes aseguran una buena coordinación entre los primeros y los segundos, para evitar desperdicios.

Un aspecto importantísimo que se debe revisar es el de los presupuestos, el presupuesto de publicidad debe ser fijado con base a la proyección de ventas del ejercicio siguiente. El control del presupuesto debe ser razonablemente simple. Para cada proyecto publicitario, parte del plan general se realizara un cálculo que encuadre todas las actividades que van a ser realizadas. Habrá que evitar dos tipos de errores:

1. Que las asignaciones sean calculadas de forma equivocada. Esto provocaría que se tenga que autorizar presupuesto extraordinario.
2. Que no se tomen en consideración conceptos que deben ser incluidos como parte del presupuesto.

La revisión del presupuesto publicitario debe abarcar la calidad del funcionamiento, es claro que los objetivos de publicidad deben estar relacionados con los de mercadotecnia y ser elaborados por campaña, exhibición o cualquier otro evento que se amerite.

Es muy importante que la auditoría juzgue no sólo la calidad de los objetivos existentes si no la falta de los mismos. Los objetivos además de ser espectaculares deben resultar efectivos y prácticos.

En la mayoría de los casos las empresas no tienen un departamento de publicidad y, por lo tanto, contratan los servicios de una agencia especializada. En este caso el auditor tendrá que determinar:

- Si realmente necesitan los servicios de la agencia.
- Si cumple con la calidad profesional requerida.
- Si las tarifas son las adecuadas.
- Si la relación entre la empresa y la agencia son fructíferas.

La contratación de un servicio de agencia representa un costo adicional el cual deberá estar plenamente justificado.

### **2.6.9 Auditoría de servicio al cliente**

Una de las fallas más comunes en las empresas, y que puede explicar la pérdida de clientes, es la experiencia que el cliente tiene al hacer negocios con su proveedor.

Desde el servicio telefónico, la respuesta a solicitudes de información por Internet, hasta el trato con su personal, todos se convierten en momento de la verdad en donde el cliente evalúa a su proveedor y puede decidir buscar otro. El servicio al cliente se ha convertido, en los mercados actuales, en un factor de diferenciación para retener a la clientela.

Una auditoría de servicio al cliente tiene un propósito similar al de una auditoría financiera. Ésta determina qué servicios se ofrecen y si algunos servicios necesarios no están disponibles. Muestra si los servicios disponibles cumplen con las leyes, regulaciones, y los estándares profesionales, y si ellos usan métodos y procedimientos que tengan una lógica respaldándolos. Y finalmente, demuestra si los servicios son, de hecho, lo que ellos pretenden ser.

La auditoría del Servicio al cliente analiza y evalúa la experiencia y satisfacción de los clientes, en base a contactos con:

- Clientes inactivos o perdidos
- Clientes de la competencia
- Prospectos
- Clientes activos

Los servicios al consumidor abarcan tanto a los servicios con financiamiento público provistos para una población específica como para los servicios regulados por la ley que son brindados para el público en general. Una auditoría de servicio al cliente es una inspección formal de los procedimientos, prácticas, políticas y/o programas por una parte objetiva para determinar si estos servicios son lo que deben ser y si ellos son llevados de acuerdo a los estándares éticos, legales y profesionales.

Las auditorías de servicio al cliente pueden ayudar a identificar brechas en los servicios necesarios (y sirve como una herramienta de defensa para instituir estos servicios). Las auditorías también confirman que los servicios son lo que deben ser, protegen los intereses de los receptores del servicio y del público, mejoran las posibilidades de resolver los problemas comunitarios y promueven el cambio social.

## **2.7 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORIA DE MARKETING**

Además de las funciones, la auditoría de marketing puede realizarse de varias formas o clasificaciones:

### **Por su alcance**

a) Totales: cuando se audita el sistema de gestión de la totalidad de la empresa.

b) Parciales: cuando se audita sólo algunas partes de la empresa, algunos procesos, departamentos, etc.

Deben ser analizados cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las variables del Marketing y en su efectividad.

### Por su frecuencia

a) Periódicas: cuando responde a una actividad planificada, conocida de antemano.

b) Esporádicas: cuando se origina por problemas o imprevistos con la prevención.

La periodicidad de los exámenes también resulta provechosa, en buena medida porque las condiciones del mercado pueden cambiar mucho a mediano y largo plazo. Debe programarse regularmente, aunque la periodicidad está supeditada al tamaño de la empresa.

### Por el sistema empleado

a) Verticales

b) Horizontales

c) Descendentes

d) Ascendentes

Debe seguir una secuencia ordenada en las fases que necesariamente se deben dar para realizar el diagnóstico.

### Por quien las ejecuta

a) Internas: efectuada por miembros de la empresa.

b) Externas: efectuada por entidades independientes de la empresa auditada y o de la que solicita la auditoría (en caso de que sea solicitada por un suministrador o cliente de la empresa).

Esto es que nos garantice un análisis objetivo sin que tengamos dudas de que entran en juego intereses personales por parte de ciertos sectores de la empresa. Para ello es aconsejable que la auditoria se realice por auditores especializados externos a la empresa.

La independencia es fundamental para una buena auditoría de marketing. Los contactos reservados con personal superior, el análisis objetivo sobre participación de mercado o desempeño financiero y las evaluaciones imparciales de clientes o

proveedores sólo pueden ser bien realizadas por profesionales ajenos a la escala jerárquica de la empresa. Al respecto, existen varios tipos de auditores potenciales, cada cual con ventajas e inconvenientes.

## **2.8 BENEFICIOS Y HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DE MARKETING**

Como se ha expuesto en las características que debe de poseer este tipo de análisis, las auditorías pueden ser realizadas por personal de plantilla o por colaboradores ajenos a la empresa y contratados a tan fin. En el primer caso se trata, más bien de un control interno que, pese a sus ventajas económicas, puede resultar poco objetivo en su diagnóstico. Todas las empresas poseen un entorno que no solo contiene los consumidores actuales o potenciales y sus competidores que o bien se escapan al control de la empresa o bien se requiere conocer desde otra perspectiva.

Los cambios que se producen en el entorno, debido al cambio de hábitos de los consumidores, a la moda, a la aparición de nuevas tecnologías, a cambios de legislación, a una determinada situación económica, a la aparición de preocupaciones medioambientales, muchas veces escapan a las personas que están inmersas en el día a día dentro de su propia empresa.

El mantenimiento de un conocimiento profundo y detallado de estos cambios es un factor fundamental para la detección de oportunidades y de amenazas y, por ende, para garantizar el éxito de la gestión. Por esta razón es aconsejable que la realización de la Auditoría de Marketing sea llevada a cabo por expertos profesionales independientes a la empresa.

Existen cuatro ventajas principales. Primero, el gerente cuenta con una revisión independiente y objetiva sobre marketing, desempeño y oportunidades. Las auditorías a menudo revelan inconsistencias entre oportunidades y esfuerzos comerciales. Por ejemplo, en un fabricante de artículos fotográficos la política de precios chocaba con la de producto: éste se posicionaba alto en calidad, pero los precios mayoristas se fijaban bajo los de la competencia, en un intento de asegurarles mayor ganancia a los minoristas. No obstante, éstos remarcaban con márgenes normales, los precios al público eran menores a los del resto y, por ende, los consumidores creían que el producto era inferior.

Segundo, las auditorías tienden a fomentar cambios de estrategia. Un cuidadoso análisis de mutaciones en entornos, clientes, canales y competidores puede llevar la reorientación de una firma más allá de la sintonía fina en precios, publicidad o despliegue de vendedores. Así fue como la división semiconductores de un grupo de comunicaciones reenfocó esfuerzos para atender otras unidades corporativas de diseño y manufactura, con lo cual restó relevancia a un mercado comercial donde precios y márgenes se venían rápidamente abajo.

Tercero, la auditoría ayuda a definir prioridades en programas de marketing. En cualquier organización suelen aparecer y circular buenas ideas, pero las pujas e intrigas internas impedirán detectarlas o evaluarlas. Por el contrario, un profesional ducho en operar con grupos empleará sus análisis y datos para inducir a que los ejecutivos se concentren en lo importante y dejen de lado disputas ociosas.

Cuarto, estos exámenes enseñan al gerente que satisfacer al cliente es una responsabilidad conjunta. No algo que simplemente se delega a ventas y marketing.

Como se indicó anteriormente, la auditoría de marketing es un instrumento idóneo para medir la capacidad de la empresa y el grado de adaptación a su entorno. A tal fin todo auditor debe efectuar su tarea tanto en el interior de la empresa como en el mercado. En ambos casos, distingue seis etapas fundamentales en la realización de una auditoría:

- a) Investigación y análisis de los diferentes segmentos de actuación
- b) Obtención de datos en cada uno de estos segmentos
- c) Reuniones de trabajo con los equipos implicados
- d) Tratamiento de información y contraste de opiniones
- e) Conclusiones e informe final.

Como se puede ver claramente, la obtención de información es elemento indispensable, ya que sin ella no podemos tomar ninguna decisión válida, de ahí la importancia de los sistemas de información de marketing.

# CAPÍTULO III

## MARCO DE REFERENCIA SOBRE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

### 3.1 CONCEPTO DE EMPRESA

No existe un concepto o definición de empresa que este cien por ciento aceptado pues se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término. Por ejemplo la Oficina del Emprendedor de Base Tecnología Madri+d la define como:

"Una empresa es un sistema con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial"<sup>12</sup>. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión.

Otra definición que nos otorga Idalberto Chiavenato es: "Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos"<sup>13</sup>.

Para Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera la empresa se define como: "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"<sup>14</sup>

Para efectos de nuestro trabajo podríamos definir a la empresa como una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

---

<sup>12</sup> Visto en

[http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios\\_emprendedores/guia\\_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx](http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx) (Mayo 2014)

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", México, McGraw Hill, P 4

<sup>14</sup> Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel. *Hacer empresa, un reto: cómo desarrollar empresas en Colombia*. Colombia: Fondo Editorial Nueva Empresa, P 41



## 3.2 ÁREAS FUNCIONALES DE LAS EMPRESAS

Dentro de la empresa existen diversas actividades, y una manera de administrarlas es clasificándolas por áreas funcionales.

La primera de ellas es la producción, que es el proceso que se sigue para elaborar un producto o servicio; transformando la materia prima en producto terminado, con la finalidad de satisfacer necesidades. Tenemos dos etapas principales de función en esta área:

- Investigación: determinar qué, cómo, para quién y con qué producir.
- Desarrollo: hacer la transformación del producto a través de diferentes medios. Para esto tenemos que determinar qué tipo de manufactura se llevará a cabo.

La segunda área es la de marketing, una actividad que busca satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mediante el proceso de intercambio de bienes y servicios; y se puede dividir en macro y micro. Gracias a esta área es que se desarrollan las famosas 4P de la mezcla de mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Como complemento ahora se utilizan también las 4C: Competencia, Calidad, Comunicación y Canal. Dentro de esta misma área tienen relación:

- Las Ventas para los pronósticos
- La investigación de Mercados para interpretar los datos obtenidos y tomar decisiones
- La Segmentación de Mercado para dividir un mercado heterogéneo en segmentos
- La Publicidad, para presentar las ideas, bienes o servicios pagados por un patrocinador
- La Promoción, ya que estimulan al consumidor.
- La Propaganda, que vende ideas pero políticas
- Y los Canales de Distribución para facilitar el intercambio de productos

La tercera área es la de finanzas, que se encarga del manejo, obtención, distribución, conservación de recursos monetarios. Tiene entre otras, las siguientes funciones o departamentos:

- Contabilidad: para registrar, clasificar las operaciones de la empresa en términos monetarios utilizando diferentes herramientas de registro como la Balanza General, Estado de Resultados y Balances de Comprobación.
- Tesorería: para llevar la custodia de efectivo y valores, ingresos y egresos, políticas financieras y toma de decisiones sobre inversiones. Costos: para controlar la adquisición de materia prima, mano de obra y gastos directos e indirectos para poder determinar utilidades. Contraloría: Para salvaguardar bienes y verificar la exactitud de datos a través de auditoría interna y externa.

La cuarta área es la de recursos humanos, donde se llevan a cabo principalmente las siguientes actividades:

- Reclutamiento: donde se interesan por candidatos para llenar una vacante sea nueva, por despido o promoción.
- Selección: donde se decide que solicitantes pueden ser contratados. Se realizan pruebas, entrevistas, pruebas psicométricas, examen médico, etc.
- Contratación: proceso en el que se firman los derechos y obligaciones de ambos (empleado y empresa) y que puede ser de forma temporal, de planta o definitiva.
- Inducción: cursos que toman los empleados para conocer más de la empresa y sus procesos.
- Capacitación: se lleva a cabo el adiestramiento, capacitación o entrenamiento para los empleados.

Se suele dividir a las empresas, por sus funciones o departamentos. Dependiendo del tamaño de la empresa, cada área puede ser tan grande como para tener a mucha gente, cada quien con una función distinta, o tan pequeña que una sola persona pueda llevar a cabo todas las funciones. Lo que va a determinar el tamaño de un área, es el tamaño del negocio.

Agregando a esto, gran parte de las empresas tienen un departamento de auditoría que a manera de staff se encargan de realizar las revisiones y auditorías dentro de la empresa, ayudando a la toma de decisiones poniendo especial énfasis en las áreas de marketing y finanzas, es por eso que creemos que es fundamental la realización de la auditoría en marketing.

### 3.3 CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

Las empresas tienen muchos tipos de clasificaciones y estas dependen de la necesidad que se tenga de saber el tipo al que pertenecen, por ejemplo, se pueden dividir de acuerdo a la actividad o giro que desarrollen en:

**Manufactureras:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- **Extractivas;** Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.
- **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.
- **Agropecuarias:** Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.
- **Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.
- **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**Servicios:** Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios ( comunicaciones, energía, agua )
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc).
- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación

- Salud
- Finanzas y seguros

Otra clasificación que se le suele dar a las empresas es según el origen del capital y el carácter a quien se dirigen sus actividades, siendo estas:

**Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- **Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera ( Nafin )
- **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
- **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE, Banco de México.
- **Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, DIF Estatal.
- **Mixtas y Paraestatales:** En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

**Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

- **Nacionales:** Cuando los inversionistas son 100% del país.
- **Extranjeros:** Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- **Trasnacionales:** Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Una de la clasificación más utilizada y de las más importantes es según el tamaño o magnitud de la empresa, también suele ser de las más complejas pues el tamaño se puede medir por un carácter financiero, es decir por las ventas, remuneraciones o producción, y por el número de personal que ocupa, o ya sea por una mezcla de ambos.

Esta clasificación en México ha estado variando a lo largo de los años para satisfacer las necesidades de las empresas y tener una mejor y más justa clasificación, es por eso que presentamos un cuadro comparativo de cómo es que se ha venido evolucionando al respecto de acuerdo a la estratificación publicada en el DOF:

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 1990, 1991 Y 1993**

Cuadro 1

| Fecha del Diario Oficial | Tamaño   |                        |           |                          |           |                           |
|--------------------------|----------|------------------------|-----------|--------------------------|-----------|---------------------------|
|                          | Micro    |                        | Pequeña   |                          | Mediana   |                           |
|                          | Personal | Ventas                 | Personal  | Ventas                   | Personal  | Ventas                    |
| 18 de mayo de 1990       | hasta 15 | hasta 110 sm           | hasta 100 | hasta 1,115 sm           | hasta 250 | hasta 2,010 sm            |
| 11 de abril de 1991      | hasta 15 |                        | 16 a 100  |                          | 101 a 250 |                           |
| 3 de diciembre de 1993   | hasta 15 | hasta 900,000 de pesos | hasta 100 | hasta 9,000,000 de pesos | hasta 250 | hasta 20,000,000 de pesos |

sm= salario mínimo general vigente en la Zona Geográfica A.

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de marzo de 1999**

Cuadro 2

| Tamaño          | Sector                                     |                    |                    |
|-----------------|--|--------------------|--------------------|
|                 | Clasificación según el número de empleados |                    |                    |
|                 | Industria                                  | Comercio           | Servicios          |
| Micro empresa   | de 0 a 30                                  | de 0 a 5           | de 0 a 20          |
| Pequeña empresa | de 31 a 100                                | de 6 a 20          | de 21 a 50         |
| Mediana empresa | de 101 a 500                               | de 21 a 100        | de 51 a 100        |
| Gran empresa    | de 501 en adelante                         | de 101 en adelante | de 101 en adelante |

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002**

Cuadro 3

| Tamaño  | Sector                                     |             |             |
|---------|--|-------------|-------------|
|         | Clasificación según el número de empleados |             |             |
|         | Industria                                  | Comercio    | Servicios   |
| Micro   | de 0 a 10                                  | de 0 a 10   | de 0 a 10   |
| Pequeña | de 11 a 50                                 | de 11 a 30  | de 11 a 50  |
| Mediana | de 51 a 250                                | de 31 a 100 | de 51 a 100 |

Activar Windows  
Ir a Configuración de PC para ac  
Windows

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación  
30 de junio de 2009**

Cuadro 4

| Sector    | Estratificación |  |                        |            |  |                        |             |  |                        |
|-----------|-----------------|--|------------------------|------------|--|------------------------|-------------|--|------------------------|
|           | Micro           |  |                        | Pequeña    |  |                        | Mediana     |  |                        |
|           | Personal        | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* | Personal   | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* | Personal    | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* |
| Industria | De 0 a 10       | Hasta \$4                              | 4.6                    | De 11 a 50 | Desde \$4.01 hasta \$100               | 95                     | De 51 a 250 | Desde \$100.1 hasta \$250              | 250                    |
| Comercio  | De 0 a 10       | Hasta \$4                              | 4.6                    | De 11 a 30 | Desde \$4.01 hasta \$100               | 93                     | De 31 a 100 | Desde \$100.1 hasta \$250              | 235                    |
| Servicios | De 0 a 10       | Hasta \$4                              | 4.6                    | De 11 a 50 | Desde \$4.01 hasta \$100               | 95                     | De 51 a 100 | Desde \$100.1 hasta \$250              | 235                    |

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.  
mdp= Millones de pesos.

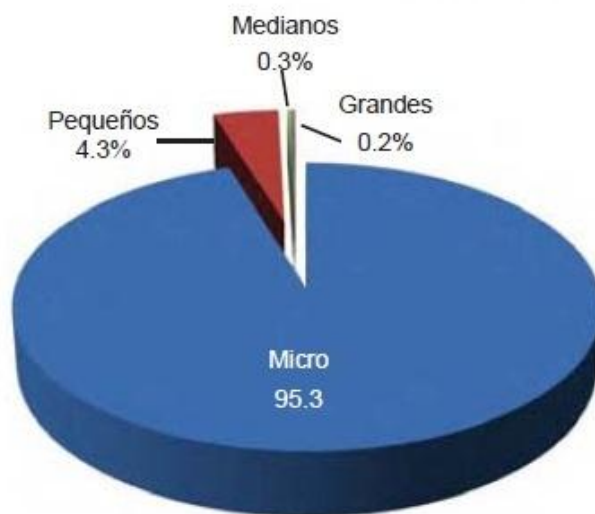
15

Tomando en cuenta esto, y apoyados por el propio INEGI podemos descubrir que la mayoría de las empresas en México están clasificadas como microempresas, como muestra la siguiente gráfica:

**Unidades económicas estratificadas conforme los criterios del DOF del 30 de diciembre de 2002**



**Unidades económicas estratificadas conforme los criterios del DOF del 30 de Junio de 2009**



16

<sup>15</sup>Visto en INEGI:  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf) (Mayo 2014)

<sup>16</sup>Ídem

De acuerdo con el último censo, México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, de las cuales 95.2 por ciento son microempresas (4.8 millones), el 4.3 por ciento son pequeñas empresas (221 mil 194), el 0.3 por ciento son medianas (15 mil 432) y sólo el 0.2 por ciento corresponde a las grandes empresas (10 mil 288).

Debido a esto creemos que nuestro estudio es de vital importancia para que las empresas pequeñas y micro tengan las herramientas adecuadas para poder competir y poder desarrollarse tomando las mejores decisiones apoyados por una auditoría de marketing bien realizada.

# CAPÍTULO IV

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

### 4.1 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

El pilotaje de la investigación se realizó dentro de una Compañía de Fleteos ubicada en la ciudad de San Julián, Jalisco, quienes además de dedicarse Servicio de autotransporte de carga general en el bajío, noreste, centro y sureste del país, también poseen una filial dedicada a la comercialización de alimento balanceado para consumo animal a cual denominaremos Comercializadora de Forrajes.

Para cuando hablemos de la Compañía de Fleteos se mencionara únicamente (la Compañía) y para la empresa Comercializadora de Forrajes se mencionara (la Filial), La Compañía es de las más exitosas de la región y del Estado, cuenta con 20 años de experiencia que la respaldan, además de una flota vehicular de 100 unidades de modelos recientes y certificación de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, tanto en el traslado de mercancía en remolques de 38 ft. En caja sencilla y doble remolque, siempre con la seguridad de tener procesos de calidad y revisión en sus propios talleres de mantenimiento.

La Filial constituida en 1990 tiene una experiencia de más de 20 años en la comercialización de materias primas y alimento balanceado para consumo animal, contando con gran variedad de productos y por ultimo siendo esta también un cliente de la Compañía.

El motivo por el que se eligió a la Compañía para el pilotaje de investigación y la respectiva auditoría es porque a pesar de ser reconocida y con una gran cartera de clientes, su crecimiento ha disminuido considerablemente en los últimos ejercicios debido a diferentes factores como las nuevas tecnologías, las nuevas reformas fiscales, y nuevos competidores.

Se han llevado a cabo estudios de mercado y algunos análisis, pero no se ha podido encontrar la estrategia para poder contrarrestar a la competencia, las decisiones no se han tomado de una forma correcta debido a que no se tiene la información necesaria o suficiente.



Es por eso que creemos es una empresa que se verá beneficiada con la realización de la investigación y ayudará a comprobar nuestra hipótesis debido al problema actual por el que están atravesando.

## 4.2 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Nos entrevistamos con el contralor de la empresa quien fue también el que nos ayudó a contestar las preguntas para el primer proceso de nuestra investigación, mismas que nos arrojaron información muy importante e interesante.<sup>17</sup>

Primero nos dimos cuenta que la empresa no mantiene una adecuada conformación de las variables de marketing, ya que debido al giro la empresa se encuentra completamente enfocados a la plaza, dejando de lado las otras variables.

A pesar que existe una jerarquización de la toma de decisiones están son principalmente tomadas por el director en apoyo con los gerentes y administrativos, que son los que tienen a la mano la información más actualizada aunque no por eso siempre es la más adecuada debido a la falta de tiempo y capacitación que se tiene en los niveles inferiores del organigrama que son los que la mayoría de las veces proporcionan dicha información. Nos dimos cuenta que de antemano se sabe que la información no es del todo confiable pero aun así se trabaja bajo ese esquema y no se ha hecho nada para modificarse.

Pudimos verificar que se tienen muchas formas de obtener información y que debido a la naturaleza de la Compañía debe ser actualizada diariamente, pero en otras áreas, sobre todo a las ligadas a las funciones de marketing simplemente es inexistente, por lo que no se puede llevar a cabo una correcta toma de decisiones al respecto.

Conociendo las deficiencias con las que se cuentan en esta área, la compañía cree que el marketing es pieza fundamental en el proceso de toma de decisiones de la compañía, pero no hace nada para subsanar esa falta de información.

Una vez teniendo esto como referencia nos dimos cuenta que era necesario realizar la auditoría, así que con apoyo del personal que labora dentro de la Compañía y junto a los encargados de administración y contraloría llevamos a cabo el pilotaje en un periodo aproximados a 22 días teniendo como resultado lo siguiente:

---

<sup>17</sup> Anexo 1.1

#### Auditoría ambiental

Se tiene un correcto control ambiental, ya que cada 6 meses se realizan las verificaciones necesarias a todas las unidades, tanto ambientales como físicas mecánicas mediante un sistema de control con las fechas y tiempos para cada revisión, perfectamente firmada y avalada por el encargado.

Se tiene un correcto control de los desechos tanto para los líquidos como sólidos. Tienen extinguidores y áreas de seguridad cumpliendo con los requisitos de seguridad e higiene necesarios.

Detectamos que el año pasado no se contrató a una empresa encargada de eliminar el archivo muerto, destruyéndolo la propia compañía mediante incineración en el patio de maniobras lo cual pudo provocar un accidente, además de contaminación excesiva, se habló con los responsables y se comprometieron a cotizar con empresas encargadas de la destrucción de éste tipo de desechos para evitar situaciones similares en el futuro.

La empresa Filial es la que tiene mayor contacto con empresas extranjeras, ya que es la que compra la mercancía principalmente en la ciudad de Progreso, Texas, la Compañía solo se encarga de realizar los fletes a las ciudades y su participación internacional no pasa de ser ésta, ya que no tiene clientes fuera de territorio mexicano.

#### Auditoría de la investigación de mercados

La meta principal de las ventas es superar lo realizado en el ejercicio anterior en el cual se obtuvo una utilidad de 12 millones de pesos. Consideramos razonable las metas pero inciertas debido al cambio de régimen fiscal que se está viviendo en el país y que impactó de manera importante al transporte.

Los servicios que ofrece la Compañía son siempre de calidad y con garantías, y es la principal motivación que ofrecen a sus clientes para que los elijan sobre la competencia.

Son el principal proveedor en la región de los altos de Jalisco siendo ellos los más grandes, pero existen 4 competidores que empiezan a ganar terreno ofreciendo costos más bajos, además que existen un sinnúmero de transportistas independientes que aunque ofrecen mucho menos garantías sus costos son mucho menores, aquí la Compañía se ve perjudicada ya que al tener costos fijos inherentes no puede competir con ellos respecto a los costos.

#### Auditoría de la organización y ventas

Las rutas de distribución y logística se encuentran preestablecidas y están basadas en las rutas que se tienen para la recolección de mercancía comprada por la filial,

es decir que los clientes deben estar dentro de la ruta que se tiene previamente diseñada para de esta forma disminuir los costos y maximizar las utilidades. Esto no se tiene por escrito pero son reglas que se tienen establecidas y que todo mundo ya conoce, y se toman en cuenta al momento de tratar de captar más clientes.

Las políticas y manuales de venta no están por escrito por lo que generalmente no se respetan, sobre todo en los pagos de facturas, los acuerdos entre la compra y la venta y tiempos de recuperación de cartera, donde los mismos vendedores pueden tomar decisiones al respecto y otorgar plazos mayores a los clientes negociándolos personalmente impactando negativamente la recuperación de la cartera.

Se tiene una licitación con una empresa grande del gobierno la cual aporta gran parte del dinero que entra a la Compañía, pero se le otorga plazos de pago mucho mayores a los que normalmente se aplican a otras empresas, esto obliga a que la Compañía tarde más tiempo en recuperar los costos de esos fletes.

#### Auditoría de sistemas

Se tiene una interface de sistemas, tratando de evitar un error humano en la medida de lo posible, este se mantiene actualizado. No se cuenta con un área de sistemas pero se mantienen en contacto con el proveedor quien les proporciona mantenimiento y capacitación.

Comprobamos que recientemente se llevó acabo un curso de capacitación para nuevos empleados, además de actualización para los que ya tienen antigüedad en la Compañía y se planea seguir realizando cada que exista una nueva actualización en los sistemas.

#### Auditoría de la productividad

Se tiene un sistema de incentivos para los transportistas principalmente, basado en la reducción de costos, mermas y tiempo, pero no existe por escrito y aunque es autorizado por el gerente del área, este suele ser arbitrario y no siempre equitativo lo que puede originar problemas internos.

Así como para la asignación de viajes el cual se realiza de la misma forma, detectamos que dos operadores tienen más rutas generando de esta forma mayores incentivos de productividad en relación a los otros operadores lo cual ha empezado a provocar celos entre los trabajadores y problemas en las viajes como robos, mermas y faltantes ocasionados precisamente por la desigualdad de incentivos.

Así como no existe una política de incentivos por escrito tampoco se tiene el manual de los vendedores, los cuales se manejan por políticas intangibles, es decir

que todo se maneja por la palabra y de acuerdo a lo que dice el encargado del área.

El servicio resulta ser bastante rentable, pues como habíamos ya analizado este está basado en el fleteo que se hace para la recolección de mercancía que solicita la Filial y a terceros, teniendo de esta forma un doble beneficio en un solo viaje.

#### Auditoría de aspectos financieros

La rentabilidad de los servicios que se ofrecen es bastante buena como habíamos apuntado anteriormente pues se minimizan los costos y maximizan las ganancias, pero el cambio en el régimen fiscal ha perjudicado las operaciones debido a que anteriormente el régimen simplificado que es donde estaba ubicada la Compañía se podían hacer deducciones sin comprobación fiscal de los gastos que se tenían en los viajes. Con el cambio de ley al régimen de los coordinados, se puede hacer pagos sin comprobar por un 8% de los ingresos, sin embargo se tiene que pagar el 16% directo de ISR; además que la previsión social de los empleados misma que se podía deducir en un 100% y ahora solo en 48% impactando los bonos

Se está al corriente de sus contribuciones, no tiene atrasos, multas ni requerimientos, se encuentra perfectamente al corriente de sus responsabilidades fiscales, además que no se tiene créditos con instituciones bancarias o de otro tipo.

#### Auditoría de la mezcla de mercadotecnia

Con respecto al servicio no se tiene pensado ofrecer diferentes a los que ya se está utilizando, ya que previamente se han realizado estudios en donde se determinó que no es rentable la introducción de diferentes tipos de transportes, como caja seca, caja fría o redilas, debido a que se maneja el tonelaje en todos los fletes y la caja granelera es la única con la que se obtiene utilidad.

Los cambios de precios son basados principalmente en la inflación del país, aumento de diésel y peaje, a la fecha no se incrementa por ninguna otra razón.

No existe promoción, no hay estrategias en este rubro y solo manejan el descuento por pronto pago, mismo que no está debidamente por escrito y lo determina el director general de una forma arbitraria.

Se tiene previsto crear una nueva filial en USA que se enfoque en acaparar producto dentro de la unión americana, para traerlo a frontera en donde la Compañía podrá tener más participación y más ingresos.

#### Auditoría de la publicidad y las relaciones publicas

No se tiene un departamento propio de publicidad ni se ha contratado agencia para que realice estas labores. La publicidad que se maneja principalmente es por

medio de la página de internet, periódicos y sección amarilla, pero no existe un procedimiento para la actualización de la misma ni su correcta aplicación. El gasto en este rubro es prácticamente nulo y el beneficio de la misma forma no se percibe pues la información de los portales de internet suele estar desactualizada. También utilizan la publicidad por medio de los tráileres los cuales tienen información en las cajas, pero no tiene el impacto deseado. Las relaciones públicas suelen ser por medio del director en reuniones personales con los posibles compradores previa cita. Las citas se realizan por escrito, generalmente en correo electrónico, para de esta forma corroborar que se está realizando una reunión de negocios y realizar el pago de los gastos.

#### Auditoría del servicio posventa

No se tiene servicio posventa, por lo que no existe retroalimentación por parte del cliente, se desconoce el nivel de satisfacción del mismo y solo se tiene contacto con él por medio del departamento de crédito y cobranza.

En caso de tener alguna aclaración posterior al servicio sólo se puede hacer mediante el departamento de cobranza y estos no están capacitados para atender posibles quejas de los clientes.

Una vez teniendo los resultados de la auditoría se elaboró un informe para la Dirección de la Compañía, así como recomendaciones y conclusiones derivadas de la investigación. Ésta fue entregada al Gerente de Administración y al Contralor, mismos que nos hicieron retroalimentación del informe presentado al final quedando satisfechos con los resultados obtenidos.

Posteriormente procedimos a realizar el último cuestionario en el que veríamos como es que impacto la realización de la auditoría dentro de la empresa y la toma de decisiones que se realizan y afectan todas las funciones del marketing.<sup>18</sup>

El cuestionario nos confirmó como es que la realización de la auditoría en marketing ayudó a encontrar un sinnúmero de puntos de oportunidad dentro de la Compañía, algunos aunque ya eran conocidos no se les daba la importancia adecuada, otros los descubrieron dándose cuenta de los grandes beneficios que podrían tener al implementar cambios en la operación u organización de la compañía.

---

<sup>18</sup> Anexo 6.1

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES

La investigación nos demostró cómo es que la Compañía no es ajena a las auditorías de marketing, y que estas son más utilizadas de lo que se puede llegar a pensar, teniendo como principal problema que se realizan de una manera errónea, incompleta o sin la profundidad que muchas veces se necesita en esta clase de estudios y análisis.

Otro hecho importante es que al no tener las condiciones adecuadas para la obtención de la información, la Compañía suelen tomar malas decisiones o decisiones inadecuadas en consecuencia.

Es un hecho que aun realizando todo lo recomendable por una auditoría en marketing se puede seguir teniendo algunos errores o fallas, pues todo lo proceso que implique la participación de una persona está sujeto a posibles fallas de carácter humano, pero lo que se busca es que las fallas no vengan de lo operativo, del diseño o de los procesos que se hace al respecto, minimizando así el riesgo.

El objetivo de esta tesis era verificar y comprobar cómo es que la elaboración correcta de una auditoría de marketing podría ayudar a la toma de decisiones de una organización no solo en las funciones que compete el marketing si no en general todas las áreas que son afectadas por la misma.

Nuestra hipótesis tanto principal como secundaria resulta ser cierta, pues nos damos cuenta que las empresas gustan de trabajar a su ritmo y como sus recursos y necesidades vayan permitiendo, lo cual las obliga a tomar muchas veces las decisiones sobre la marcha del mismo negocio y no detenerse a realizar una auditoría y así poder tener una mejor y más actualizada información para poder cometer el mínimo de errores.

El trabajo de investigación nos permitió poder realizar un pilotaje, es decir, una auditoría completa de marketing en una organización que no la estaba llevando a cabo y de esta forma poderle presentar los grandes beneficios que podría obtener si las realizara de una forma periódica.

Muchas empresas ya realizan revisiones, estas también pueden verse beneficiadas al mejorar sus procesos de recolección de la información así como su presentación para repercutir en una mejor toma de decisiones que es lo que nuestra tesis ha tenido como fin.

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

- Las auditorías son procesos que se deben realizar periódicamente y en los cuales es necesario ir adaptando las necesidades de la empresa al proceso mismo.
- Como bien se aclaró en esta investigación un auditoría de marketing no es la solución completa a todos los problemas de una empresa, pero sí permite tener una visión más acertada y objetiva sobre las cuestiones que afectan las funciones de marketing para de esta forma poder realizar una mejor toma de decisiones.
- Es necesario que se realice un seguimiento a los hallazgos encontrados en la auditoría, mismos que nos ayudaran en la mejora y corrección de los errores.
- Siempre existirán nuevos proyectos y mejoras al proceso de toma de decisiones, por lo tanto se recomienda tomar el presente estudio como un inicio dentro de sus procesos e ir adecuándolo a las necesidades que la empresa y el tiempo vayan necesitando.
- Se pueden incluir también modelos de toma de información para ayudar a la recolección de la misma dentro de la auditoría así como el proceso de análisis de la misma.
- Es indispensable que se tengan todos de ser posible o el mayor número de procesos y políticas por escrito con aprobación de los directivos de las empresas para evitar incidencias y errores en los mismos.



## FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

### LIBROS:

Woesnner Aranda Pedro. (1995). Como realizar una auditoría de mercadotecnia. México: Trillas.

Abascal Rojas Francisco. (1994). Como se hace un plan estratégico. Madrid: ESIC Editorial.

Manuera Alemán José Luis. (2007). Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC Editorial.

Lambin Jean Jacques, Galluci Carlos, Sicurello Carlos. (2009). Dirección de Marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. México: McGraw Hill.

Mercado H. Salvador. (2008). Mercadotecnia estratégica. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Lozano Nieva Jorge. (1975). Auditoría Interna: Su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas. México: Ediciones Contables y Administrativas S.A.

Stanton William J., Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. (2007). Fundamentos de Marketing. México: McGraw Hill.

Lind Douglas A., William G. Marchal y Samuel A. Wathen. (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía. México: McGraw Hill.

Taylor Donald y Glezen C. William. (1997). Auditoría: Integración de conceptos y procedimientos. México: Limusa Noriega Editores.

Chiavenato Idalberto. (1993). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, México: McGraw Hill

Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel. (2005). Hacer empresa, un reto: cómo desarrollar empresas en Colombia. Colombia: Fondo Editorial Nueva Empresa

Lacayo Ojeda Ma. Hortencia. (2011). Material de apoyo para la elaboración de un protocolo de investigación. México: UNAM FCA.

Lacayo Ojeda Ma. Hortencia. (2011). Material de apoyo para la presentación de la bibliografía y de las citas y notas a pie de página. México: UNAM FCA.

NIA 300. (2013). Planificación de la auditoría de estados financieros. X: Normas Internacionales de Auditoría.

#### PAGINAS WEB

Ricoveri Vladimir. (X). Auditoría de Marketing. 30 de Octubre del 2012, de Ricoveri Marketing, Publicidad y Mercadeo Sitio web: <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id84.html>

Muñiz González Rafael. (X). Marketing en el Siglo XXI. 10 de Septiembre del 2012, de CEF Sitio web: <http://www.marketing-xxi.com/la-auditoría-de-marketing-139.htm>

Rogers William, Gerard A. Osborne y Phillip Kotler. (X). Auditoría de las funciones de marketing. 20 de noviembre del 2012, de Upgrade in Management Sitio web: [http://www.alconet.com.ar/varios/management/fas\\_13\\_02.html](http://www.alconet.com.ar/varios/management/fas_13_02.html)

Think & Start. ¿Cuáles son las áreas funcionales de la empresa?, 20 de Mayo del 2014, Innovación, emprendimiento y sociedad, La Caja abierta Sitio web: <http://lacajabierta.org/2013/06/cuales-son-las-areas-funcionales-de-la-empresa/>

#### PONENCIAS

Muñiz González, Rafael. (24 de Octubre del 2012) Auditoría Comercial Express. Pase la ITV a su equipo comercial en Congreso Nacional de Marketing y Ventas. Madrid, Centro de Convenciones Norte, IFEMA.

Rabinowitz, Phil. (Diciembre 2013) Organizar auditorías de servicio al cliente en Caja de Herramientas Comunitarias, EUA, Work Group for Community Health and Development.

# ANEXOS

## ANEXO 1 ENCUESTA INICIAL PARA EL PLAN DE TOMA DE DECISIONES

La encuesta busca entender la forma en que los directivos, gerentes, subgerentes, supervisores, y todas aquellas personas implicadas en la toma de decisiones de la empresa llevan a cabo las mismas, las variables e información que consideran y cómo éstas llegan a afectar y en que dimensión.

Así como también identificar la importancia que se le da al proceso y funciones de marketing dentro de la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.

1. ¿Qué variables de marketing se toman en cuenta para la toma de decisiones?
2. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
3. ¿Tiene la suficiente información para la toma de decisiones?
4. ¿Cree que la información es confiable a la hora de tomar decisiones?
5. ¿Con que periodicidad se actualiza la información que necesita?
6. ¿Qué métodos utiliza para obtener la información necesaria para tomar decisiones dentro de la empresa?
7. ¿La forma de obtener la información es la adecuada?
8. ¿Qué información considera que necesitaría para tomar mejores y más precisas decisiones?
9. ¿En qué porcentaje cree que ayuda el proceso de marketing para la toma de decisiones?
10. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?
11. ¿Qué tan importante pueden llegar a ser las funciones de marketing a la hora de tomar decisiones?
12. ¿Cree que todos los procesos están siendo evaluados correctamente?
13. En caso de considerarlo, ¿Qué mejoraría en el proceso de obtención de información para la toma de decisiones?

## Anexo 1.1 Resultados encuesta inicial para el plan de toma de decisiones

1. ¿Qué variables de marketing se toman en cuenta para la toma de decisiones?

Principalmente se toma en cuenta la plaza, pues la empresa se basa mucho en la logística que es la que determina la captación de clientes, ya que estos están directamente ligados a las rutas de recolección de mercancía para la filial.

2. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

El director general, seguido por los gerentes de tráfico y por último la administración que regula las operaciones internas

3. ¿Tiene la suficiente información para la toma de decisiones?

No, porque no existen rutas preestablecidas, pues dependen del cliente y esto ocasiona que algunas veces se genere un costo extra en el transporte.

4. ¿Cree que la información es confiable a la hora de tomar decisiones?

No, pues a pesar de que existen parámetros para determinar una utilidad en el costo del viaje éstas no son recurrentes y varían demasiado.

5. ¿Con que periodicidad se actualiza la información que necesita?

Se actualiza de forma diaria debido a que las unidades se encuentran en constante movimiento y se deben de cumplir los compromisos con los clientes

6. ¿Qué métodos utiliza para obtener la información necesaria para tomar decisiones dentro de la empresa?

Con bitácoras históricas de los viajes de las unidades con producto, origen, destino, kilómetros recorridos, etc. Además de un sistema de rastreo por satélite, existen contratos previos con ciertos clientes para cobrar demoras, retrasos o mermas.

7. ¿La forma de obtener la información es la adecuada?

La compañía considera que es adecuada pero está abierta a recomendaciones.

8. ¿Qué información considera que necesitaría para tomar mejores y más precisas decisiones?  
Solo que sea más oportuna por parte de la administración y logística para apoyar a la gente de tráfico.
9. ¿En qué porcentaje cree que ayuda el proceso de marketing para la toma de decisiones?  
El principal marketing de la empresa son sus unidades y la puntualidad con la que se entrega, por lo que consideramos que es pieza fundamental en nuestras decisiones ya que dependemos completamente de ellos.
10. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?  
Se necesitan redefinir los puestos que apoyen a los encargados del tráfico y ventas para que sean más eficientes y eficaces en sus áreas.
11. ¿Qué tan importante pueden llegar a ser las funciones de marketing a la hora de tomar decisiones?  
Actualmente la compañía no tiene muy bien definidas las funciones de marketing, pero consideramos que cualquier apoyo en el área resultaría importantísimo para la toma de decisiones.
12. ¿Cree que todos los procesos están siendo evaluados correctamente?  
No como se desearía pero se intenta trabajar para mejorar en ese sentido y encontrar áreas de oportunidad.
13. En caso de considerarlo, ¿Qué mejoraría en el proceso de obtención de información para la toma de decisiones?  
Que se capacite mejor al personal de tráfico, se tenga información actualizada y que la administración apoye el área de ventas para la colocación de unidades, de esta forma la obtención de información sería muchos más rápida y confiable.

## ANEXO 2 PLAN DE AUDITORÍA

El plan de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. Dado que los programas de auditoría se preparan anticipadamente en la etapa de planeación, estos pueden ser modificados en la medida en que se ejecute el trabajo, teniendo en cuenta los hechos concretos que se vayan observando.

“En el plan de auditoría el auditor deberá desarrollar y documentar los programas de auditoría que expongan la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo. El programa de auditoría puede también contener los objetivos de la auditoría para cada área y un presupuesto de tiempos en el que son presupuestadas las horas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría”.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> NIA 300: Planificación de la auditoría de estados financieros

## Plan de Auditoría en Marketing

| <b>Plan de Auditoría en Marketing</b> |   |  |             |       |     |
|---------------------------------------|---|--|-------------|-------|-----|
|                                       | <b>Objetivo</b>                                 | Verificar y evaluar las funciones y procedimientos de marketing que se realizan en la empresa _____, su efectividad y productividad, así como identificar los errores y/o desviaciones que puedan presentarse.<br>Presentar informe y recomendaciones. |             |       |     |
|                                       | <b>Alcance</b>                                  | Todas las áreas en que estén presentes las funciones de marketing y/o que puedan tener influencia sobre la misma o que sean afectadas por dichas funciones, desde la planeación general hasta la venta y servicio post venta.                          |             |       |     |
|                                       |   |  |             |       |     |
| N°                                    | Actividad                                       | Procedimiento  | Responsable | Fecha | Hrs |
| 1                                     | Auditoría del entorno y marco ambiental         | Análisis de cumplimiento de normas ambientales.<br>Analizar los negocios internacionales de la empresa.  |             |       |     |
| 2                                     | Auditoría de la investigación de mercados       | Analizar las metas de mercado.<br>Analizar el comportamiento del producto frente a los clientes.<br>Evaluar la motivación de los clientes hacia el producto.   |             |       |     |
| 3                                     | Auditoría de organización y ventas de marketing | Analizar los canales de distribución.<br>Analizar la logística.<br>Analizar las políticas de venta.<br>Evaluar los manuales de procedimiento de vendedores.  |             |       |     |
| 4                                     | Auditoría de sistemas de marketing              | Analizar los sistemas de información y comunicación.   |             |       |     |
| 5                                     | Auditoría de la productividad de marketing      | Evaluar política de incentivos y otras políticas de ventas.<br>Evaluar manual de vendedor.<br>Analizar la rentabilidad de los productos.   |             |       |     |
|                                       | Auditoría de aspectos                           | Evaluar la relación  |             |       |     |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 6 | financieros de marketing                         | costo/beneficio del producto.<br>Analizar la utilidad.   |  |  |  |
| 7 | Auditoría de la mezcla de mercadotecnia          | Analizar el desarrollo y diseño de nuevos productos.<br>Analizar el desarrollo y diseño de nuevos empaques.<br>Analizar el cambio de precio.<br>Analizar las estrategias de promoción. |  |  |  |
| 8 | Auditoría de la publicidad y relaciones públicas | Analizar el impacto de la publicidad.<br>Analizar relación costo/beneficio de la publicidad.<br>Evaluar impacto de la publicidad en el medio ambiente.                                 |  |  |  |
| 9 | Auditoría de servicio post-venta                 | Evaluar la relación costo/beneficio del servicio post venta<br>Analizar índices de satisfacción con el servicio post venta.  |  |  |  |



## ANEXO 3 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

A continuación se muestra los programas para realizar la auditoría:

|            |   |   |
|------------|---|---|
| <b>1</b>   | <b>Auditoría del entorno y marco ambiental</b>                |   |
| <b>1.1</b> | Analizar el cumplimiento de las normas ambientales            | Solicitar los documentos que integren los procedimientos que afecten el ambiente.<br>Verificar que cumplan con los estándares requeridos en las normas que los competen<br>Realizar anotaciones y comentarios                                 |
| <b>1.2</b> | Evaluar los negocios internacionales de la empresa            | Entrevistarse con el encargado de los negocios internacionales<br>Analizar los negocios que se estén efectuando en el momento<br>Verificar la existencia de planes a largo, mediano y corto plazo<br>Realizar anotaciones y comentarios       |
| <b>2</b>   | <b>Auditoría de la investigación de mercados</b>              |   |
| <b>2.1</b> | Analizar las metas de mercado                                 | Pedir e documento en donde se muestren las metas a alcanzar<br>Verificar que esté debidamente aprobado<br>Verificar la razonabilidad de las metas<br>Comprobar el cumplimiento de las metas<br>Realizar anotaciones y comentarios             |
| <b>2.2</b> | Analizar el comportamiento del producto frente a los clientes | Realizar entrevistas a los clientes<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios   |
| <b>2.3</b> | Evaluar la motivación de los clientes frente al producto      | Realizar entrevistas a los clientes<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios   |
| <b>3</b>   | <b>Auditoría de la organización y ventas de marketing</b>     |   |
| <b>3.1</b> | Analizar los canales de distribución                          | Solicitar al encargado los documentos que integren los canales utilizados<br>Verificar que se encuentren debidamente aprobado<br>Analizar la funcionalidad de los canales<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios |

|            |   |  |
|------------|---|--|
| <b>3.2</b> | Analizar la logística                                     | Realizar entrevista con el encargado de logística<br>Solicitar los manuales de procedimiento<br>Verificar la aprobación<br>Analizar la eficiencia de la operación<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios  |
| <b>3.3</b> | Analizar las políticas de venta                           | Solicitar el documento que integre las políticas<br>Verificar que se encuentre aprobado<br>Analizar la razonabilidad de las políticas<br>Revisar el cumplimiento de las políticas<br>Realizar anotaciones y comentarios  |
| <b>3.4</b> | Evaluar los manuales de procedimiento de los vendedores   | Solicitar los manuales de procedimiento<br>Verificar que se encuentren debidamente aprobados<br>Entrevistarse con los vendedores<br>Analizar la funcionalidad de los manuales<br>Comprobar el cumplimiento de los manuales<br>Realizar anotaciones y comentarios                             |
| <b>4</b>   | <b>Auditoría de sistemas</b>                              |  |
| <b>4.1</b> | Analizar los sistemas de información y comunicación       | Entrevistar al encargado de sistemas<br>Verificar la funcionalidad de los sistemas<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios   |
| <b>5</b>   | <b>Auditoría de la productividad de marketing</b>         |  |
| <b>5.1</b> | Evaluar política de incentivos y otras políticas de venta | Solicitar el documento que integre las políticas de los incentivos<br>Verificar que esté debidamente aprobado<br>Analizar la efectividad de las políticas<br>Comprobar el cumplimiento y el grado de logro de los incentivos<br>Interpretar resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios |
| <b>5.2</b> | Evaluar manual de vendedor                                | Solicitar los manuales de vendedores<br>Verificar que se encuentren debidamente aprobados<br>Entrevistarse con los vendedores<br>Comprobar la funcionalidad de los manuales<br>Verificar el cumplimiento de los manuales<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios |
| <b>5.3</b> | Analizar rentabilidad de los productos                    | Solicitar el documento que integre las ventas de los últimos meses del producto<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios  |
| <b>6</b>   | <b>Auditoría de aspectos financieros de marketing</b>     |  |
|            | Evaluar la relación                                       | Analizar el costo del producto   |

|            |   |   |
|------------|---|---|
| <b>6.1</b> | costo/beneficio del producto                            | Analizar el precio del producto<br>Analizar utilidad neta de producto<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios   |
| <b>6.2</b> | Analizar la utilidad                                    | Solicitar los estados de resultados y balances<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios  |
| <b>7</b>   | <b>Auditoría de la mezcla de mercadotecnia</b>          |   |
| <b>7.1</b> | Analizar el desarrollo y diseño de nuevos productos     | Entrevistarse con el responsable<br>Solicitarle documentos de trabajo y verificar estén debidamente aprobados<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios   |
| <b>7.2</b> | Analizar el desarrollo y diseño de nuevos empaques      | Entrevistarse con el responsable<br>Solicitarle documentos de trabajo y verificar estén debidamente aprobados<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios   |
| <b>7.3</b> | Analizar el cambio de precio                            | Entrevistarse con el responsable<br>Solicitarle documentos de trabajo y verificar estén debidamente aprobados<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios   |
| <b>7.4</b> | Analizar las estrategias de promoción                   | Solicitar los documentos de promoción<br>Verificar su aprobación<br>Analizar la efectividad de las estrategias<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios  |
| <b>8</b>   | <b>Auditoría de la publicidad y relaciones publicas</b> |   |
| <b>8.1</b> | Analizar el impacto de la publicidad                    | Solicitar los documentos publicitarios que se están utilizando<br>Realizar encuestas<br>Analizar su efectividad<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios   |
| <b>8.2</b> | Analizar la relación costo/beneficio de la publicidad   | Solicitar los documentos publicitarios que se están utilizando<br>Verificar que estén debidamente aprobados<br>Pedir facturas del departamento<br>Analizar el flujo de ventas del periodo<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>8.3</b>                              | Evaluar el impacto de la publicidad en el medio ambiente      | Solicitar los documentos publicitarios que se están utilizando<br>Verificar que estén debidamente aprobados<br>Pedir facturas del departamento<br>Realizar comparativo con las normas ambientales<br>Verificar que no se haya afectado o faltado a alguna<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios |
| <b>9 Auditoría de servicio posventa</b> |   |   |
| <b>9.1</b>                              | Evaluar la relación costo/beneficio del servicio posventa     | Solicitar las políticas posventa de la empresa<br>Verificar que estén debidamente aprobada<br>Pedir las facturas emitidas por este concepto<br>Realizar entrevista a beneficiarios<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios  |
| <b>9.2</b>                              | Analizar los índices de satisfacción con el servicio posventa | Realizar encuestas<br>Interpretar los resultados<br>Realizar anotaciones y comentarios  |

## ANEXO 4 CEDULA DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN

COMPAÑÍA \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO ENTREGADO \_\_\_\_\_  
AUDITORÍA DE MARKETING  
NOVIEMBRE 2013

|          |
|----------|
| Cedula:  |
| Elaboró: |
| Fecha:   |

Con la presente se certifica que se recibieron los siguiente documentos \_\_\_\_\_, pertenecientes al área de \_\_\_\_\_, mismos que fueron solicitados para la realización de la auditoría en marketing que se está llevando a cabo en la empresa.

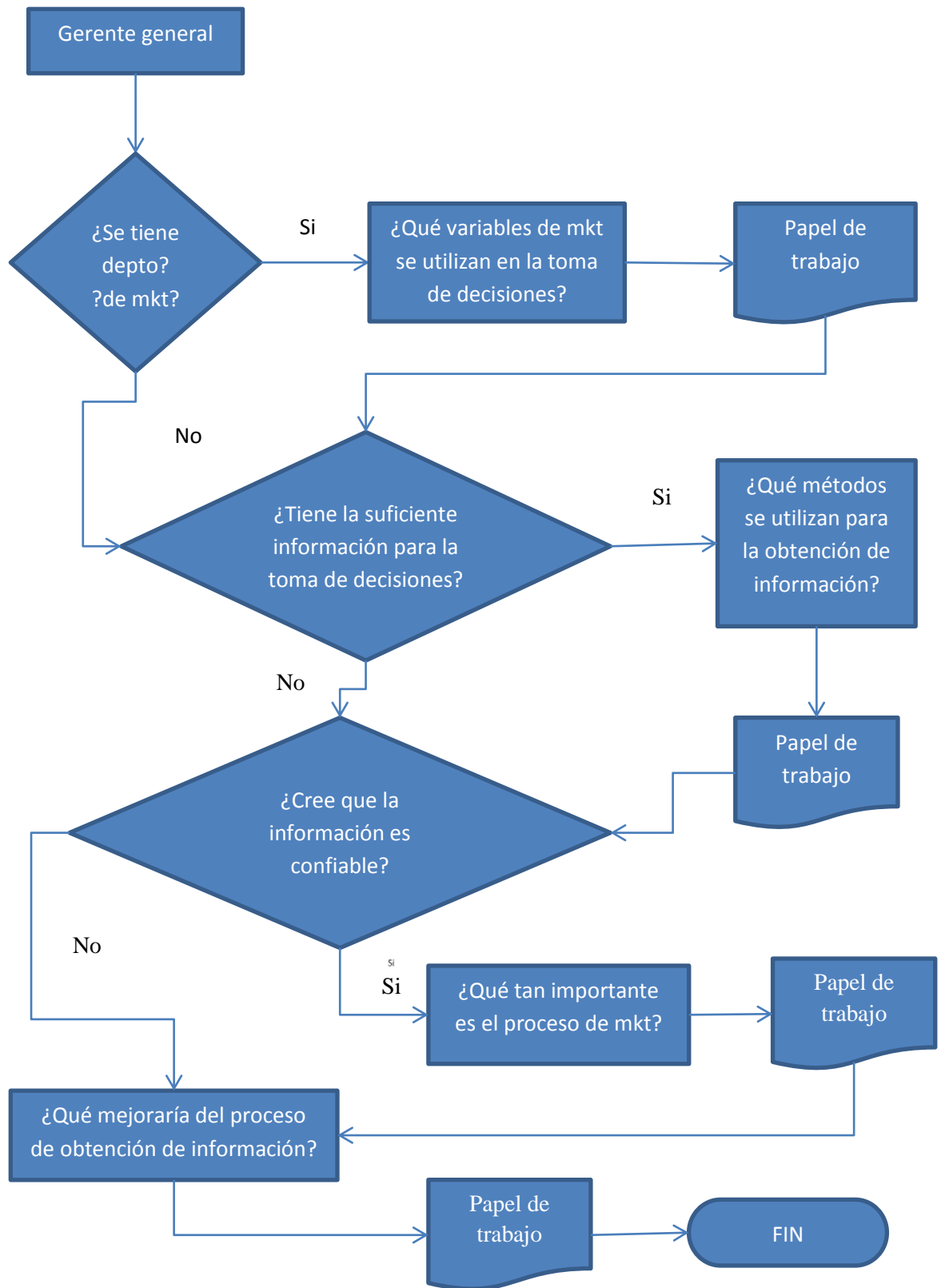
El auditor se compromete a hacer el uso adecuado y ético de los documentos entregados mismo que serán utilizados únicamente para el fin que la naturaleza de la auditoría requiere.

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
Entrega

\_\_\_\_\_  
Recibe

## ANEXO 5 DIAGRAMA DE FLUJO



## ANEXO 6 ENCUESTA FINAL DEL PLAN DE TOMA DE DECISIONES

Una vez realizada la encuesta en la que entenderemos como es que se viene realizando el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa, y que además realizamos una auditoría de marketing dentro de la misma, procedemos a aplicar una nueva encuesta que nos ayudará para entender la medida en que la auditoría ayuda y en el proceso de toma de decisiones.

También ayudara a ver el impacto que tiene la aplicación de una auditoría de marketing en la toma de decisiones no solo a nivel directivo, si no en niveles gerenciales y operativos, los cuales se verán beneficiados con el informe.

1. ¿Qué beneficios tiene la empresa al conocer las deficiencias respecto a la toma de decisiones?
2. ¿En qué medida ayudo a la toma de decisiones la elaboración de una investigación de mercado?
3. ¿Cómo se verá beneficiada el área de ventas de acuerdo con la información obtenida a partir de la auditoría?
4. Una vez conocida la funcionalidad de los sistemas, ¿qué decisiones se pueden tomar al respecto?
5. ¿Cómo afecta para la toma de decisiones conocer la funcionalidad que se tiene en cuanto a incentivos en el área de productividad?
6. ¿Qué nuevas decisiones de pueden tomar a partir de los análisis financieros que arrojo a auditoría de marketing?
7. ¿Qué nueva información respecto a la mezcla de mercadotecnia ha obtenido en base a la auditoría que considere fundamental para la toma de decisiones?
8. ¿En qué medida para tomar decisiones ayuda el conocer el costo beneficio de la publicidad?
9. ¿Qué decisiones puede tomar respecto a los resultados de la auditoría en cuanto a servicio posventa? ¿Qué nueva información obtuvo?
10. ¿Considera que la realización de una auditoría de marketing ayudo en una mejor y más eficaz toma de decisiones dentro de la empresa?
11. ¿Considera que la relación costo beneficio de la realización de una auditoría de marketing es positiva?
12. ¿En qué medida ayuda el tener un informe de auditoría para futuras tomas de decisión?

## Anexo 6.1 Resultados encuesta final del plan de toma de decisiones

13. ¿Qué beneficios tiene la empresa al conocer las deficiencias respecto a la toma de decisiones?

Que se deben optimizar recursos, implementar controles, realizar manuales y políticas por escrito.

14. ¿En qué medida ayudo a la toma de decisiones la elaboración de una investigación de mercado?

Para conocer como está posicionada la empresa con respecto a la región y las fortalezas y debilidades frente a la competencia, lo cual servirá para establecer nuevos costos y ajustar las tarifas en la medida de lo posible.

15. ¿Cómo se verá beneficiada el área de ventas de acuerdo con la información obtenida a partir de la auditoría?

Se tendrán panoramas más amplios de la ubicación de clientes y productos para lograr un mejor servicio e incrementar las ventas acaparando un mayor número de clientes, cubriendo las necesidades tanto de estos futuros clientes como los actuales, así como de las filiales.

16. Una vez conocida la funcionalidad de los sistemas, ¿qué decisiones se pueden tomar al respecto?

Consideramos que estamos implementando lo necesario para mantener a nuestros empleados capacitados y actualizados en un sistema que se mantiene a la vanguardia.

17. ¿Cómo afecta para la toma de decisiones conocer la funcionalidad que se tiene en cuanto a incentivos en el área de productividad?

La compañía y la dirección debe ser imparcial en la asignación de rutas y viajes para evitar el mal uso y corrupción dentro de las mismas, esto evitara que los empleados tengan diferencias en sus ingresos siendo estos más equitativos beneficiando la igualdad de salarios, minimizando de esta forma también los robos, mermas y faltantes que se han estado presentando.

18. ¿Qué nuevas decisiones de pueden tomar a partir de los análisis financieros que arrojo a auditoría de marketing?

Se realizaran proyectados para determinar la utilidad del ejercicio, y presupuestos para minimizar el impacto que se tendrá debido al cambio en el régimen fiscal.



19. ¿Qué nueva información respecto a la mezcla de mercadotecnia ha obtenido en base a la auditoría que considere fundamental para la toma de decisiones?

En general el conocimiento de la mezcla de mercadotecnia y como la hemos estado manejando en la empresa, conocer nuestras áreas de oportunidad nos ayudara con el proyecto de la creación de la nueva filial en Progreso Texas para manejarla de una manera más eficiente y hacer crecer las ventas nacionales con productos de Estados Unidos

20. ¿En qué medida para tomar decisiones ayuda el conocer el costo beneficio de la publicidad?

No se tiene previsto a corto plazo invertir en publicidad, pero con la incursión del mercado estadounidense es un área que bien podríamos comenzar a explorar.

21. ¿Qué decisiones puede tomar respecto a los resultados de la auditoría en cuanto a servicio posventa? ¿Qué nueva información obtuvo?

Que no se tiene y es necesario para conocer la satisfacción de nuestros clientes, una nueva área de oportunidad.

22. ¿Considera que la realización de una auditoría de marketing ayudo en una mejor y más eficaz toma de decisiones dentro de la empresa?

Por supuesto que sí, la empresa tomara medidas para aplicar las recomendaciones de la auditoría.

23. ¿Considera que la relación costo beneficio de la realización de una auditoría de marketing es positiva?

Sí y sería bueno implementarla en el futuro basado en el piloto debido a que se encuentran varios puntos de mejora en los que podemos empezar a trabajar.

24. ¿En qué medida ayuda el tener un informe de auditoría para futuras tomas de decisión?

Bastante porque cada uno de los responsables va a tener recomendaciones que individualmente aplicara a sus actividades, que generaran beneficios a corto plazo.

## GLOSARIO

Análisis causa-efecto: El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.<sup>20</sup>

Análisis FODA: Es un acróstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.<sup>21</sup>

Árbol de problemas: Es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión. Se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto.<sup>22</sup>

Árbol de objetivos: Los problemas de desarrollo identificados en el árbol de problemas se convierten, como soluciones, en objetivos del proyecto como parte de la etapa inicial de diseñar una respuesta. Los objetivos identificados como componentes o productos de un proyecto se convierten en los medios para encarar el problema de desarrollo identificado y proporcionar un instrumento para determinar su impacto de desarrollo.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Visto en [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa) (Mayo 2014)

<sup>21</sup> Visto en <http://www.matrizfoda.com/> (Mayo 2014)

<sup>22</sup> Visto en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm> (Mayo 2014)

<sup>23</sup> Ídem

Compañía filial: Es aquella entidad que está controlada directa o indirectamente por una empresa matriz. El control usualmente se lleva a cabo mediante un significativo paquete accionario, que habitualmente supone superar el 50% de los derechos de voto.<sup>24</sup>

Desarrollo epistemológico: La epistemología, como teoría del conocimiento, se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención del conocimiento, y los criterios por los cuales se le justifica o invalida, así como la definición clara y precisa de los conceptos epistémicos más usuales, tales como verdad, objetividad, realidad o justificación.<sup>25</sup>

Diagrama de flujo: Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.<sup>26</sup>

Due Diligence: Nombre como también se le conoce a las auditorías de compra.

Fleteos: Transportación de carga de un lugar a otro

Matriz de congruencia: Representación de la hipótesis con sus respectivas preguntas y objetivos.

Pilotaje de Investigación: Prueba de investigación que sirve para confrontar los resultados y llevarlos a términos generales ante la imposibilidad de realizar muestras mayores.

Ponencias: Exposiciones.

---

<sup>24</sup> Visto en <http://www.expansion.com/diccionario-economico/empresa-filial.html> (Mayo 2014)

<sup>25</sup> Visto en <http://es.wikipedia.org/wiki/Epistemolog%C3%ADa> (Junio 2014)

<sup>26</sup> Visto en <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/> (Mayo 2014)

## SIGLARIO

CFE: Comisión Federal de Electricidad.

DIF: Desarrollo Integral de la Familia.

DOF: Diario Oficial de la Federación.

ESIC: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

EUA-USA: Estados Unidos de América.

FCA: Facultad de Contaduría y Administración.

IFEMA: Institución Ferial de Madrid.

IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

ISR: Impuesto Sobre la Renta.

NAFIN: Nacional Financiera.

NAGA: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

NIA-ISA: Normas Internacionales de Auditoría.

NIIF-IFRS: Normas Internacionales de Información Financiera.

S.A.: Sociedad Anónima.

UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México.

WEB: Red de internet.