

2961  
Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



## Auditoría Operacional en el Area de Ventas

**Seminario de Investigación Contable**

Que para obtener el título de:  
Licenciado en Contaduría  
p r e s e n t a n :

**Humberto Trejo Villeda**

**José Guadalupe Ruiz Cárdenas**

**Jerónimo Carmen Pérez Zavala**

Director del Seminario: C. P. Manuel Durán Silva

México, D. F.

TESIS CON  
FALSA DE ORIGEN

1983



## **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 está 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.

## AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE VENTAS

### I N D I C E

<u>CAPITULO</u>	<u>Página</u>
MENSAJE AL LECTOR	
I GENERALIDADES Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	
1) Antecedentes y Evolución	1
2) Objetivos	6
3) Importancia	9
4) Concepto, Características y Limitaciones	11
5) Diferencia con Otras Auditorías	14
II AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS	
1) Definición de la Administración de Ventas e Importancia	21
2) Objetivos de la Revisión	28
3) Metodología	31
4) Técnicas a Aplicar en la Auditoría	38
5) Planeación	44
III IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA	
1) Definición y Objetivos	71
2) Organización	86
3) Auditoría de los Aspectos Financieros de Mercadotecnia	96
4) Sistema de Mercadotecnia	107
5) Auditoría de la Mezcla de Mercadotecnia	132
IV RESULTADOS DE LA AUDITORIA	
1) Descripción de las Deficiencias y Recomendaciones	151
2) Discusión Previa	153
3) Informe	155
4) Responsabilidad del Emisor	164

## I N D I C E

( Continúa )

### CAPITULO

Página

#### V VIGILANCIA POSTERIOR A LA AUDITORIA OPERACIONAL

- |                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 1) Importancia                        | 166 |
| 2) Forma de Llevarla a la Práctica    | 167 |
| 3) Futuro de la Auditoría Operacional | 169 |

#### B I B L I O G R A F I A

171

## MENSAJE AL LECTOR

La oportunidad que mediante el desarrollo de la auditoría operacional se le presenta al Contador Público de participar más estrechamente en la administración de las unidades económicas nos ha motivado para que a través de este trabajo desarrollemos un proceso de investigación en el área de ventas debido a que el crecimiento de las empresas así como su subsistencia depende principalmente del buen funcionamiento de sus operaciones comerciales, ya que como sabemos, esta área es la encargada de distribuir la producción de toda empresa y lógicamente el inicio de captación de recursos monetarios para su continua expansión y adecuado funcionamiento.

Con el transcurso del tiempo se ha reconocido el área de ventas como una función central y crítica para forjar el destino de una empresa; sin embargo, a pesar de que en las empresas se efectúan en forma constante evaluaciones, es preciso decir que no toda evaluación constituye una auditoría operacional, puesto que el alcance de sus revisiones es en cierta forma limitada. La preocupación de la auditoría operacional por los objetivos y normas prácticas es una de sus características distintivas, porque a diferencia de otras revisiones constituye una indagación investigadora del carácter y valor de los principios fundamentales que inspiran la operación de ventas de la empresa.

Se puede decir que la auditoría de ventas es una revisión y evaluación de los principios, conceptos y expectativas que guían a la Dirección en sus planteamientos y decisiones operativas y constituye un esfuerzo planeado para probar y medir las ideas y opiniones de los ejecutivos sobre las ventas, la posición que se ocupa en el mercado, sus objetivos y posibilidades, la eficiencia de sus normas y estructuras organizacionales adoptadas por la compañía para alcanzar sus metas.

El presente trabajo resultó de un proceso de investigación para aportar en la medida de nuestras posibilidades ideas que puedan ayudar a las personas interesadas en el desarrollo de una auditoría operacional de ventas.

AUDITORIA OPERACIONAL	Antecedentes y evolución	PERSONAL	Auditoría operacional de ventas	Definición de la administración de las Ventas e Importancia	Administración y personas y de cosas
	Objetivos	COMPRAS	Importancia de la auditoría de mercadotecnia	Objetivos de la revisión	De dirección y planeación, de operación y control y de servicio
				Metodología	Familiarización Investigación y análisis Diagnóstico
	Importancia	VENTAS	Importancia de la auditoría de mercadotecnia	Técnicas a aplicar	Diagramas de flujo de operaciones Análisis e interpretación de la información financiera Cuestionarios administrativos y/o control operacional
				Planificación	Análisis del mercado ambiental Revisión y crítica de funciones de mercadotecnia Examen de planes, objetivos, políticas, procedimientos
	Concepto, características y limitaciones	INVENTARIOS	Resultados de la auditoría	Definición y objetivos	Evaluación de la organización en sus relaciones Conocimiento de objetivos y estrategia de la empresa Funcionamiento de fuente de evidencia
				Organización	Determinación del alcance de la auditoría Elaboración de papeles de trabajo
	Diferencia con otras auditorías			Auditoría de los aspectos financieros de mercadotecnia	Conocimiento de estados financieros fundamentales Análisis de los estados financieros Análisis de la contribución de cada producto o grupo de productos en las utilidades
				Sistema de mercadotecnia	Medición y pronóstico del mercado Objetivos y organización de la empresa Planeación de mercadotecnia
				Auditoría de la mezcla de mercadotecnia	Submezcla de productos Submezcla de distribución Submezcla de ventas Submezcla de comunicación
Descripción de las deficiencias y recomendaciones				Deficiencias corregibles por la oficina Deficiencias corregibles por las autoridades superiores Deficiencias de difícil o imposible corrección	
			Discusión previa		
			Informe	Elaboración y enfoque Estructura	
			Responsabilidad del ensayo	Informar y asesorar a la administración de la empresa Coordinar sus actividades para el logro de los objetivos de la auditoría Ofrecer rendimientos de la más alta calidad profesional	
			Importancia		
			Forma de llevarla a la práctica		
			Futuro de la auditoría operacional		
			Violencia posterior a la auditoría operacional		

## C A P Í T U L O   I

### GENERALIDADES Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 1) Antecedentes y Evolución
- 2) Objetivos
- 3) Importancia
- 4) Concepto, Características y Limitaciones
- 5) Diferencia con Otras Auditorías

1) ANTECEDENTES Y EVOLUCION

Por el año 6000 A.C. es cuando se presentan las primeras manifestaciones de carácter contable. Es en Mesopotamia donde se descubrieron tablillas de barro grabadas con ciertas leyendas que, interpretadas por los investigadores, concluyeron que se trataba de ingresos y egresos.

En Egipto también se descubren manifestaciones contables, debido a que aproximadamente por el año 3623 A.C. la administración de la casa del Faraón Menach disponía que los escribanos anotaran los ingresos y egresos ocurridos en tal administración.

Una vez que nació la contabilidad, hubo la necesidad de evaluar o certificar la razonabilidad de cifras. Es en Roma, por la época del Imperio Romano, cuando se comisiona a inspectores con objeto de inventariar y revisar los bienes que constituían el patrimonio romano.

Posteriormente, en el Siglo XVI, en Inglaterra, durante el reinado de Enrique VIII existía una serie de órdenes y ordenanzas para tener control sobre la administración del "Hospital de San Bartolomé el Menor", que en realidad constituía las reglas para la auditoría de cuentas de ese hospital mediante la revisión de libros de caja, los registros de servicio, etc.

Con el desarrollo de los negocios, al término de la Segunda Guerra Mundial la auditoría tuvo un proceso evolutivo más acele

rado. Con el surgimiento de nuevas empresas que tenían el objetivo de ser más eficientes, los directores o funcionarios responsables buscaron técnicas más sofisticadas para competir en los mercados, asesorándose para esto de consejeros y personas con visión de los negocios. La situación anterior habría de repercutir directamente en la auditoría, ya que a medida que crecen las empresas es más difícil su control por los problemas económicos, financieros, etc. a los que deben hacer frente buscando la solución adecuada.

Es en los Estados Unidos de Norteamérica donde las inversiones inglesas, cada vez más fuertes, motivaron la intervención de contadores públicos con el propósito de asegurarse del correcto registro de las operaciones en los negocios. De esta forma se inicia más ordenadamente la práctica de la auditoría y así surge la auditoría interna con esta denominación.

A partir de 1940 la utilización de los servicios de auditores internos por las empresas comenzó a difundirse hasta el grado en que, actualmente, la función de auditoría interna está adquiriendo cada día mayor reconocimiento y responsabilidad en casi todas las grandes organizaciones.

El reconocimiento de la eficacia y el potencial de la auditoría interna en la empresa moderna por parte de la administración ha elevado al auditor interno a un rango responsable e independiente en la escala jerárquica de la división de funciones. De ahí

que en muchas ocasiones el jefe de auditoría interna dependa directamente de la Junta de Directores o del Presidente de una institución.

Como es lógico, la auditoría es un proceso que va evolucionando; así tenemos que han surgido distintos tipos de auditoría (administrativa, operacional, etc.) que tuvieron como punto de partida la auditoría interna y que emplean técnicas diferentes a las utilizadas en una auditoría de estados financieros.

Los contadores públicos y los hombres de negocios están interesados en aumentar la productividad de las empresas mediante la eficiencia de operación. En consecuencia, la administración necesita confianza en la información numérico administrativa que se prepara; por esa razón y como lo mencionamos anteriormente, nació un personaje miembro del equipo de alta gerencia con la misión de examinar y evaluar la confiabilidad de los controles existentes en la empresa a quien se le conoce como auditor operacional.

El término de auditoría operacional fue utilizado inicialmente en los Estados Unidos de Norteamérica por los auditores internos para describir el trabajo que iban desarrollando, teniendo como objetivo principal el progreso o mejoramiento de las operaciones que eran revisadas, planteándose el cómo y porqué de las cosas y tratando de medir la realidad con las normas de desempeño.

Con nuevas ideas, el auditor operacional aplicó técnicas y procedimientos diferentes a los tradicionales, pero con el objeto de agregar confiabilidad a la información y evaluar la eficiencia del control interno establecido como un recurso que le mostrara la panorámica de la organización y administración de la Empresa.

En nuestro país es hasta finales de la década de los sesentas cuando agrupaciones de profesionales de la Contaduría Pública se interesan en estudiar y discutir los procedimientos normativos que dan posteriormente nacimiento a una nueva área de la auditoría. En el principio, en una forma aislada se efectuaron conferencias que planteaban a la auditoría operacional como una necesidad actual. Más adelante, en 1971, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. integra su primera Comisión de Auditoría Operacional y es en diciembre de 1972 cuando emite el primer boletín sobre el tema que nos ocupa, el cual se denominó "La Auditoría Operacional Coordinada con el Examen de Estados Financieros" (Auditoría Operativa).

Se puede decir que una empresa sobresale en la medida en que sus operaciones son eficientes; sin embargo, es indispensable que venga establecido un buen control interno además de la adecuada supervisión tanto interna como externa, que permita:

- a) Proteger los activos.
- b) Certificar la veracidad de la información recibida.
- c) Dar cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos.
- d) Estudiar nuevas técnicas y procedimientos así como efec  
tivos controles de operación.

Por lo tanto, es nuestra responsabilidad como contadores públicos, en nuestro carácter de auditores operacionales, vigilar y evaluar que las operaciones desarrolladas por la empresa sean las adecuadas.

## 2) OBJETIVOS

Un objetivo de toda empresa es proporcionar los mejores servicios con los menores costos posibles; sin embargo, de acuerdo a las características de cada empresa debemos estudiar sus objetivos particulares y para la fijación de éstos es conveniente considerar los siguientes aspectos:

- a) Enunciar explícita y claramente cada objetivo.
- b) Cada objetivo propuesto debe ser alcanzable.
- c) Tener en cuenta los factores ajenos al proceso de desarrollo para conseguirlos.
- d) Se deben clasificar los objetivos según su importancia relativa.
- e) Deben revisarse los objetivos periódicamente.
- f) Los objetivos destinados a cualquier miembro de la administración deben ser limitados de acuerdo a la capacidad de cumplimiento considerando bases óptimas.

Ahora bien, para cumplir con los objetivos, es conveniente no descuidar los siguientes factores:

- a) Tener todo el apoyo de la Dirección.
- b) La integración de un adecuado equipo capacitado técnica y mentalmente para resolver satisfactoriamente el trabajo que se le asigne.

- c) Tomar en consideración las sugerencias que tienen como finalidad el mejoramiento de la eficiencia de operación.
- d) Insistir y demostrar la utilidad de la auditoría operacional a las personas que nos contrataron para prestarles este servicio.
- e) Informar clara y oportunamente a los interesados del examen efectuado sobre las operaciones de la empresa.

El principal objetivo de la auditoría operacional es el de ayudar a todos los miembros de la Gerencia en el desempeño de sus responsabilidades, proporcionándoles las recomendaciones y comentarios pertinentes concernientes a las actividades que realizan.

Por lo tanto, un auditor operacional debe considerar cualquier aspecto relacionado con las operaciones de la empresa que puedan ser útiles a la Dirección.

La auditoría operacional es diferente de una empresa a otra en la práctica, dependiendo de las situaciones específicas de cada empresa; sin embargo, en forma general podríamos enunciar los siguientes objetivos al elaborar los programas de auditoría:

1. Verificar si existe concordancia entre las políticas de la empresa y sus procedimientos con el fin de proteger y fomentar los intereses de la organización.

2. Evaluar la confiabilidad del control interno.
3. Verificar la existencia de los activos de la empresa y que prevalezca una adecuada guarda, vigilancia y aprovechamiento de los mismos, así como prever fraudes.
4. Determinar que el sistema de contabilidad empleado y otros registros establecidos sean de acuerdo a las instrucciones adoptadas a fin de evaluar la confiabilidad de los estados financieros y otros informes.
5. Informar oportunamente a la Dirección de las deficiencias localizadas en la revisión que pudieran afectar las operaciones y resultados económicos de la empresa, mencionando también la acción correctiva que se considere aplicable.
6. Vigilar la eficiencia y uniformidad de la práctica contable y que los métodos y sistemas conduzcan a una actividad contable más eficiente, con objeto de tener los máximos beneficios a través de las fuentes de información, protección y control.

### 3) IMPORTANCIA

Es bien conocida por todos nosotros la gravedad de la situación socioeconómica en que se encuentra nuestro País. Aunque se ha dicho mucho al respecto, nuestra primera responsabilidad como profesionales es la de entender plenamente esta problemática con el objeto de buscar y aplicar soluciones.

En tales circunstancias, la preocupación primordial de todas las empresas es incrementar la eficiencia de sus operaciones para aumentar su productividad, entendiéndose por esto la capacidad de producir más con menores o iguales insumos.

Debido a que nuestra actividad como contadores públicos está íntimamente ligada con la empresa, la Dirección de cada organización nos requiere en muchas ocasiones para dar nuestra opinión sobre la adopción de decisiones que afectan su bienestar financiero. A este respecto, formulamos la advertencia que podríamos descubrir problemas que provocan situaciones desfavorables en un sistema o segmento del mismo y ofrecemos sugerencias constructivas y asistencia para resolverlos.

La realización de estas evaluaciones en campos de actuación distintos a los tradicionales y estrechamente vinculados a las operaciones fueron un factor fundamental para que tales actividades se identificaran bajo la denominación de auditoría operaciou

nal, teniendo como objetivo fundamental el incremento de la eficiencia operacional; de ahí la gran importancia que tiene la auditoría operacional en la actualidad y la superior demanda que tendrá en el futuro.

Para finalizar, detallamos algunos beneficios que aporta el desarrollo de la auditoría operacional, como son:

- a) Proporciona a la Dirección los elementos suficientes para evaluar el funcionamiento de la empresa no sólo sobre la base de informes sino con observaciones directas hechas por un grupo de analistas capacitados.
- b) Permite detectar actividades innecesarias e ineficientes, o deficiencias, las cuales una vez corregidas originarán ahorros que podrán utilizarse más productivamente.
- c) Ofrece al auditor mayor número de retos mediante el uso de nuevas técnicas.

El máximo valor que se deriva de la auditoría operacional es la estimulación continua que nos hace pensar más claramente sobre los buenos controles y prácticas del negocio. En todas las áreas de la empresa se observan los mejores resultados de la auditoría al ocurrir esto.

#### 4) CONCEPTO, CARACTERISTICAS Y LIMITACIONES

La auditoría operacional ha sido definida de muy distintas formas y a través de las definiciones aportadas por los autores puede observarse que no existe un acuerdo unánime en cuanto a cuál debería de ser su efectivo alcance.

Una de las definiciones más generales de auditoría operacional es la que nos menciona Roy A. Lindberg, en su libro "Auditoría de Operaciones", donde menciona que es un procedimiento ortodoxo para analizar, evaluar y describir sistemáticamente la ejecución a nivel corporativo, unitario o funcional.

Se puede decir que la auditoría operacional evalúa sistemática y regularmente la efectividad de una función o de una unidad de acuerdo a normas corporativas e industriales y tiene la finalidad de asegurar a la administración que sus objetivos tendrán cumplimiento, pero sin descuidar los aspectos que sea posible mejorar.

Por lo tanto, podemos decir que se plantea el cómo y el por qué se hacen las cosas y trata de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

La auditoría de operaciones tiene características propias, tal como son las siguientes:

1. Representa un instrumento de verificación y señalamiento de problemas.
2. Se apoya en resultados observados. Una evaluación basada en una opinión personal que no se evidencia en los hechos no es una auditoría de operaciones.
3. Mide en relación con estándares o normas las únicas bases aceptables de comparación de unidades y períodos de tiempo.

Es conveniente mencionar que la auditoría operacional tiene también algunas limitaciones, entre las que se encuentran el tiempo, los conocimientos y el costo:

- a) El tiempo. - Es una limitación, porque las personas necesitan conocer oportunamente el estado de cosas en su área de responsabilidades para poder actuar con eficacia. Por lo tanto, las auditorías deben realizarse regularmente para poder enfrentar los problemas antes de que crezcan o se vuelvan antiguos.
- b) El conocimiento. - Es otra limitación, puesto que ninguna persona es experta en todas las ramas del negocio ni tampoco ninguna empresa puede permitirse tener un especialista para cada aspecto que se presenta sometido a evaluación. En base a esto, es evidente que la auditoría operacional se deja en manos especializadas en el trabajo de auditoría.

- c) El costo.- Se puede decir que las restricciones de tiempo y conocimientos producen la tercera limitación, que es el costo.

## 5) DIFERENCIA CON OTRAS AUDITORIAS

Existen otros tipos de auditoría, como la financiera y administrativa en comparación con la operacional en lo referente a los objetivos que persiguen, las cuales describiremos a continuación. De esta forma, daremos una idea más clara sobre la finalidad de las mismas.

Auditoría financiera.- Debemos tener presente que el objetivo de la auditoría financiera es que un Contador Público Titulado emita una opinión sobre la razonabilidad de las cifras que presentan los estados financieros de una empresa.

Auditoría operacional.- Establece como objetivo esencial proporcionar a la administración de la empresa la información necesaria para mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones; por esta razón, deberá estar la misma estrechamente vinculada y en armonía con los objetivos y políticas de dicha empresa.

Auditoría administrativa.- Surge dentro de las nuevas técnicas y métodos administrativos con el propósito de vigilar la utilización de los recursos humanos y materiales para satisfacer las necesidades de la organización.

Como se mencionó anteriormente, la auditoría financiera revisa los efectos de las decisiones financieras reflejadas en los re-

gistros contables y presentadas en los estados financieros para ser analizados e interpretados por las personas que se dedican al estudio de tal aspecto y así poder dar una opinión sobre las cifras presentadas por la empresa. No debemos olvidar que la auditoría financiera examina libros y registros contables, verificando que los principios de contabilidad generalmente aceptados se hayan aplicado en forma adecuada y consistente para poder informar a la Gerencia sobre la situación financiera que existe en el ente económico a una fecha determinada, junto con los resultados obtenidos durante un período pre-establecido.

La auditoría operacional deberá tener ingerencia en cualquier actividad que desarrolle la empresa para poder efectuar lo siguiente:

- a) Valorar la estabilidad, eficacia y el correcto empleo de los controles contables, financieros y de operación.
- b) Determinar el grado de cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos establecidos, evaluando la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.
- c) Determinar el grado en que los activos de la empresa estén registrados en la contabilidad y el resguardo que exista contra cualquier tipo de riesgo.

- d) Determinar la precisión y veracidad de la contabilidad y de cualquier otra clase de registros que tenga en uso la organización.

A continuación proporcionamos algunos ejemplos que especifican los objetivos perseguidos por la auditoría financiera y la auditoría operacional:

En Cuentas por Cobrar

Auditoría Financiera:

- Es adecuada la rotación de la cartera para recuperarla de acuerdo con el ciclo económico de la empresa.
- Registro de todas las transacciones ocurridas en el ejercicio.
- Es suficiente la estimación para cuentas de cobro dudoso.
- Determinar la razonabilidad del saldo que aparece en los estados financieros al cierre del ejercicio mediante confirmaciones a clientes.
- Que la empresa realmente tenga posesión legal sobre las cuentas por cobrar y cualquier gravamen contraído se muestre claramente en notas a los estados financieros.

Auditoría Operacional:

- Evalúa la promoción de ventas y la preferencia de los clientes.

- Que la rotación de las cuentas por cobrar esté dentro del parámetro de crédito concedido.
- Evalúa que la cobranza se realice en el menor tiempo y costo posibles.
- Mediante el estudio de controles, reducir las cuentas malas.
- Adecuada coordinación entre el flujo de documentación e información.
- Que los límites y condiciones de crédito estén de acuerdo a la capacidad económica del cliente.

#### En Propiedad, Planta y Equipo

##### Auditoría Financiera:

- Existencia de requisiciones debidamente autorizadas para la compra de activo fijo.
- Evidencia de estudios previos y cotizaciones que permitan tomar las mejores decisiones.
- Adecuado registro de adquisiciones y bajas.
- Cálculos correctos de las depreciaciones o amortizaciones de acuerdo a las tasas fiscales existentes o contables establecidas.
- Documentación con requisitos fiscales que respalden las adquisiciones.
- Criterios establecidos para considerar reparaciones o adiciones al activo fijo.

- Cobertura razonable de los seguros contratados que protejan los bienes de la empresa.

Auditoría Operacional:

- Existen presupuestos de inversión elaborados técnicamente.
- Existen estudios sobre la vida probable de los activos fijos.
- Evaluar las políticas para adquisiciones, autorizaciones y renovaciones de activos fijos.
- Las pólizas de seguro contratadas son las más adecuadas y económicas para la empresa.
- Se responsabiliza a los funcionarios de la empresa sobre el adecuado manejo y conservación de las propiedades de la misma.
- Se tienen establecidos programas de reparación y mantenimiento que conserven en óptimas condiciones el equipo de trabajo.

Comentaremos ahora brevemente los objetivos que persigue la auditoría administrativa. Esta surge como respuesta a lo que deberá ser la mejor utilización de los recursos humanos y materiales para satisfacer los requerimientos de la administración.

La auditoría administrativa sigue un curso hacia adelante, interesándose por formas y medios para desarrollar las operaciones comerciales futuras. Su finalidad es asegurar buenos re-

sultados y proporcionar ayuda a la Gerencia para mejorar la posición de la empresa; además, examina todas las funciones y su interrelación en una unidad económica mide el progreso alcanzado en la realización de los objetivos de la empresa.

La auditoría administrativa es el paso inmediato de la auditoría operacional y por tal efecto se enfoca a todas las áreas y operaciones de la empresa. Su propósito es revisar y evaluar una organización a fin de eliminar deficiencias e irregularidades en cualesquiera de las áreas examinadas; por lo tanto, por medio de la auditoría administrativa una empresa por conducto de su administración podrá llevar a cabo, entre otras labores, las siguientes:

- a) Eliminar pérdidas y deficiencias.
- b) Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- c) Mejorar los métodos de control.
- d) Capacitar mejor al personal.
- e) Utilizar de la mejor forma los recursos disponibles.

En el campo de la administración hay varios autores que han hecho estudios sobre auditoría administrativa y han aportado sus respectivas definiciones. Así, se puede mencionar a W. P. Leonard, quien en su libro de "Auditoría Administrativa", define a la misma como el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección de gobierno o de cualquier parte de un organismo, división o departamento respecto a sus planes y

objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos.

El Dr. Roberto Macías Pineda, la define como una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando.

## C A P I T U L O   I I

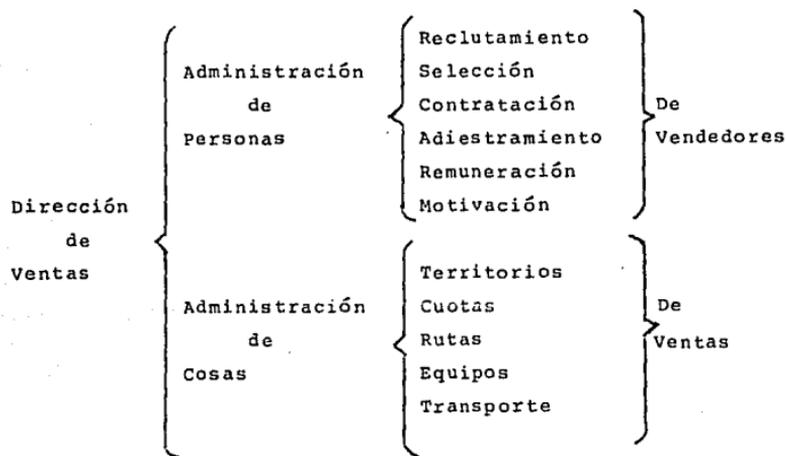
### AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS

- 1) Definición de la Administración de Ventas y su Importancia
- 2) Objetivos de la Revisión
  - 2.1) De Dirección y Planeación
  - 2.2) De Operación y Control
  - 2.3) De Servicio
- 3) Metodología
  - 3.1) Familiarización
  - 3.2) Investigación y Análisis
  - 3.3) Diagnóstico
- 4) Técnicas a Aplicar
  - 4.1) Diagramas de Flujo de Operaciones
  - 4.2) Análisis e Interpretación de la Información Financiera
  - 4.3) Cuestionarios Administrativos y/o Control Operacional
- 5) Planeación

1) DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS Y SU IMPORTANCIA

La Administración de Ventas abarca todos los pasos necesarios para reclutar, seleccionar, contratar, adiestrar y motivar a su personal, así como la asignación de tareas, fijación de los territorios de ventas, la determinación de sus cuotas y rutas, la dotación de sus equipos de ventas, y los sistemas de transportación que se van a usar para la cobertura de sus zonas de ventas.

La Dirección de Ventas es la actividad que planea, organiza, dirige y controla las actividades de los agentes de ventas y cuando se trata de una empresa plenamente orientada hacia el mercado; por lo tanto, se mueve en el campo de la administración de personas y de cosas, de tal forma que podamos conformar el siguiente cuadro:



En la actualidad la Dirección de Ventas trabaja en estrecho contacto con la Dirección de Mercadotecnia, ya que la primera es la ejecutiva de la principal función de la segunda. Por ello, las ventas deben trabajar en estrecha colaboración en la selección del canal de distribución adecuado para llevar el producto de que se trate al consumidor final. Asimismo, proporciona a la Dirección de Mercadotecnia la más amplia información sobre problemas, cambios, novedades, etc. que se suscitan en el mercado sobre todas las actividades de la competencia y sobre productos nuevos u obsoletos. También, está en estrecha colaboración con el departamento de producción para informarle sobre artículos actuales, nuevos o descontinuados, usos que se les dan y, en cada caso, sobre colores, tallas, estilos y otras características importantes.

La relación con el departamento de crédito es muy estrecha con el fin de establecer líneas de crédito por cliente, autorización de pedidos, comentarios y cobranzas de crédito vencidas, y discusión y aprobación de las políticas generales de crédito de la empresa.

Con los departamentos de publicidad y de promoción de ventas tiene relaciones muy similares, ya que éstos deben colaborar en la confección de planes y programas de ambos a fin de que estén coordinados con los de ventas. Da ideas para campañas por radio y televisión, colabora en las ventas y/o distribución del material pu

blicitario y promocional, y mantiene constantes reuniones con estos dos departamentos con el objeto de lograr ideas creativas para aumentar las ventas.

Es muy importante que la Dirección de Ventas mantenga una adecuada relación con los altos niveles del organigrama, como son la Dirección General y el Director de Producción, Finanzas y Personal, además del de Mercadotecnia, con el fin de que piezas tan importantes en el mecanismo trabajen coordinadamente y con una mayor productividad para alcanzar el objetivo central en la vida de la empresa, como es la obtención de un volumen justo de utilidades.

Al momento en que el auditor ha determinado que existe una adecuada planeación, deberá constatar que también existe una organización que en el departamento de ventas sirve como soporte de todas las actividades que dicho departamento tiene que desarrollar:

- Hay que determinar si existe una organización formal de todo el departamento y si cada uno de sus componentes conoce claramente lo que tiene que hacer.
- Esta organización debe estar plasmada en un organigrama que indique, con la correspondiente descripción de puestos, las obligaciones, derechos, autoridad, responsabilidad y comunicaciones que tiene cada uno de sus componentes.

- El auditor deberá valorar la situación que guardan las relaciones del departamento de ventas con otros departamentos u otros puestos, ya sean de nivel jerárquico, igual, superior o inferior al mismo.

Se puede decir que cuando se realiza la auditoría de fuerza de ventas se ha llegado a una de las partes más importantes. Los pasos que normalmente se deben seguir son los siguientes:

- a) En primer lugar, el auditor debe constatar que la empresa tenga hojas de descripción de puestos, pues sin éstas poco o nada se podrá hacer con miras a una correcta organización de la fuerza de ventas.
- b) También, es conveniente que se cuente con perfiles adecuados acerca de los hombres que se buscan para ocupar esos puestos.
- c) La fase del reclutamiento en general es motivo de descuido, por lo que desarrollarlo con acierto implica que la empresa y, en especial, la Dirección de Ventas deben mantener buenas relaciones para este fin con los organismos que pueden ser semilleros de candidatos (clubes sociales y profesionales, agencias, bolsas de trabajo, clientes, los propios vendedores, etc.).
- d) Los contactos personales con los vendedores prospectos son muy importantes. El departamento de personal entrevistará a los candidatos con toda la rigidez necesaria

para determinar si son las personas adecuadas en cuanto a ciertos aspectos, como son ideología, nivel socioeconómico y cultural, comportamiento, estabilidad emocional, etc., aun cuando la Dirección de Ventas tendrá que determinar si pueden ser o no vendedores exitosos.

- e) La empresa no debe descuidar los siguientes requerimientos del adiestramiento:
- Debe existir un plan general lo más detallado posible y en constante observación para perfeccionarlo.
  - Hay que usar materiales de gran calidad, tales como manuales, catálogos, boletines, transparencias, películas, etc.
  - El adiestramiento debe ser constante: empieza cuando el vendedor ingresa a la empresa y se fomenta día con día.
- f) La remuneración a los vendedores debe ser estipulada con toda claridad, sea que se trate de sueldo fijo, sueldo y comisión solamente o cualquiera de estas formas combinadas con incentivos, bonificaciones, premios y concursos.
- g) A los vendedores se les puede controlar por medio de supervisores o gerentes; además, se les deben fijar territorios, cuotas y/o rutas, obligándolos a que rindan reportes de actividades y gastos cuando menos semanal o mensualmente.

La Administración de Cosas comprende la planeación y desarrollo de un determinado tipo y número de sistemas para que la fuerza de ventas actúe con mayor productividad. La auditoría en este aspecto resulta igualmente importante, por lo que:

- a) Ante todo, la empresa habrá de decidir cuál es el canal ideal para desplazar su mercancía (mayoristas, minoristas, tiendas departamentales de descuento) y el tipo de campañas de ventas que va a desarrollar (ventas ordinarias, selectivas, a consignación, a plazos, etc.).
- b) De acuerdo con esta política, se debe dividir el mercado en territorios o zonas de ventas, los cuales se pueden basar en unidades geográficas o listas de clientes. Debido a que tienen que ofrecer oportunidades similares de ingreso, deben estar estos puntos equilibrados en su potencial; por lo tanto, para su delimitación deberán emplearse índices simples o compuestos que comprendan, población, capacidad adquisitiva, ingresos personales, monto de cuentas de ahorro, impuestos pagados, etc.
- c) Por el conjunto de clientes que se agrupan en un territorio, éste tiene un valor expresado en un monto de ventas a realizar en un período dado, y por el conjunto de proyectos tiene otro valor expresado en un potencial de ventas que se puede llegar a lograr.

d) La cobertura más eficiente y racional de un territorio y el mejor cumplimiento de la cuota se logra mediante la proyección y desarrollo de una ruta. Esta debe planearse con las siguientes características:

- Deben existir territorios claramente delineados y cuotas correctamente fijadas para que una ruta funcione.
- El territorio comprenderá un conjunto de ciudades comunicadas entre sí.
- Se conocerán con la mayor precisión los clientes y prospectos que existan en las ciudades.
- Serán clasificadas las rutas de acuerdo a su importancia.

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

Por último, se puede decir que el control de las actividades vendedoras juega un papel muy importante en un negocio, por ser la base sobre la que se apoyarán las conclusiones que indiquen si el trabajo realizado es exitoso, mediocre o malo, pero además servirá como retroalimentador de los futuros planes que se hagan para mejorar la posición del mercado de la empresa.

## 2) OBJETIVOS DE LA REVISION

La operación de ventas produce los ingresos que serán destinados a la adquisición de materiales o servicios básicos para que la empresa continúe con su giro. Por esta razón, consideramos que el área de ventas en cualquier tipo de negocio debe tener una atención especial para que funcione adecuadamente de conformidad con los objetivos que persigue la organización.

Al representar las ventas la cristalización del ciclo económico de la empresa, es motivo suficiente para que los directivos y responsables del área establezcan con claridad y precisión los objetivos que conduzcan eficientemente a su realización.

La planeación de la auditoría operacional de ventas se realiza en función de los objetivos que se persiguen, por lo que a continuación mencionaremos aquéllos que son generales en un departamento de ventas:

2.1) De Dirección y Planeación

2.2) De operación y Control

2.3) De Servicio

### 2.1) Objetivos de Dirección y Planeación

- Enlace con las funciones de producción, compras y finanzas.
- Investigación de mercados para determinar la conveniencia de penetrar en ellos.

- Creación y diversificación de productos.
- Establecimiento de pronósticos y presupuestos de ventas.
- Estudio de la optimización de recursos humanos y materiales.
- Determinación de máximos y mínimos de existencias en coordinación con las funciones de producción y almacenes.
- Correcta distribución de los productos.
- Difusión de los productos en coordinación con los departamentos de mercadotecnia y publicidad.
- Establecimiento de políticas particulares en función de las políticas generales de la empresa.

#### 2.2) Objetivos de Operación y Control

- Comparación de ventas presupuestadas contra reales.
- Observación al cumplimiento de las políticas establecidas.
- Establecimiento y actualización de manuales de operación.
- Utilización de elementos auxiliares para la difusión de productos, como son catálogos, folletos, etc.
- Estudio de innovaciones al sistema que permitan mejorar los objetivos de la planeación.

#### 2.3) Objetivos de Servicio

- Proyección efectiva de la imagen de la empresa.
- Coordinación con las actividades de crédito y cobranzas, embarques, etc.

- Remuneraciones adecuadas a agentes de ventas.
- Establecimiento de incentivos y concursos que motiven a los agentes al logro de los objetivos empresariales.
- Estudio de las sugerencias de los clientes.

De acuerdo a los objetivos mencionados, el auditor planeará su trabajo mediante la elaboración de un programa de revisión.

Con la aplicación de este programa de trabajo se despejarán dudas de las causas por las que no se lograron los objetivos, su corrección, readaptación, etc.

En muchas ocasiones los objetivos departamentales no se encuentran establecidos por escrito; sin embargo, el auditor operacional deberá planear su revisión en base a las operaciones de la empresa o lo que ésta pretenda lograr.

### 3) METODOLOGIA

La operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos. Por lo anterior se debe tener presente lo siguiente:

- a) Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas.
- b) Coordinar adecuadamente los recursos humanos, materiales y técnicos.
- c) Se debe establecer la empresa en el lugar adecuado y también planear las actividades necesarias e idóneas para vender sus productos.
- d) Estudiar las necesidades de los clientes y la posibilidad de satisfacerlas.
- e) Conocer las características de los competidores y las condiciones de venta que ofrecen, etc.

Las auditorías de operaciones no tienen un punto de partida común; toda auditoría es única y debe manejarse individualmente. En base a esto, la forma de desarrollarla varía tanto en su proceso como también en el punto de partida.

Al momento de planear la revisión, conviene dar la importancia debida a la formulación de una política que señale los objetivos y refleje un plan bien definido para la consecución de los mismos, debiendo este plan contener entre otros puntos los siguientes:

1. La selección del personal apropiado para la realización del trabajo.
2. Determinación del procedimiento a desarrollar.
3. Implantación de un adecuado programa de adiestramiento que mejore la eficiencia de operación de ventas.
4. Control de tiempos utilizados.

La metodología de la auditoría operacional en el área de ventas se simplifica en tres pasos fundamentales, como sigue:

- 3.1) Familiarización
- 3.2) Investigación y Análisis
- 3.3) Diagnóstico
- 3.1) Familiarización

La familiarización, a su vez, debe tener presentes los siguientes aspectos:

- a) Familiarización general.- Identificación con el entorno económico, político, social y legal en el que actúa la empresa y con las operaciones a revisar, sin olvidar los departamentos directamente involucrados, como son el departamento de crédito y cobranzas, embarques, etc.

La familiarización se puede efectuar investigando, entre otras, las características de los siguientes puntos:

- 1) Los productos que vende la empresa.
  - 2) Características de los productos (de primera necesidad, de lujo, etc.).
  - 3) Política para la determinación de precios.
  - 4) Política de crédito.
  - 5) Política de publicidad.
  - 6) Clientes importantes y grados de dependencia.
- b) Estudio de expedientes.- Pueden contener los expedientes información de auditorías, cartas de recomendaciones o sugerencias anteriores.
- c) Visitas a las instalaciones.- Favorecen la observación del desarrollo de las operaciones y detectan posibles deficiencias de las mismas.

### 3.2) Investigación y Análisis

En la investigación y análisis debemos tener presente lo siguiente:

- a) Análisis de la información financiera y operativa.- Comprende todo lo concerniente a ventas para evaluar su importancia y poder ubicar a la empresa dentro del marco de los negocios en general, así como aquéllos de su ramo en particular.

En este aspecto, es necesaria la obtención de la información requerida para formarse un juicio de la situación operacional del crédito y las cobranzas, lí-

neas de crédito otorgadas a clientes, saldos de clientes, plazo medio de cobro, consumos anuales de clientes, expedientes de crédito, gastos efectuados en la cobranza, análisis de las fechas efectivas de cobro en base a los vencimientos especificados en la documentación, etc.

- b) Efectuar entrevistas y cuestionarios.- Este procedimiento lo debemos realizar con el personal encargado de la función de ventas, crédito y cobranzas, y es realmente efectivo debido a que de esta forma se obtendrá la información y opiniones sobre las operaciones realizadas por la empresa. Al conocerse las actividades que se realizan, podremos detectar las deficiencias a las cuales nos enfrentaremos y que posiblemente estén afectando el crecimiento del negocio.
- c) Examen de la documentación e investigaciones específicas.- Es importante que se verifique el cumplimiento de las políticas de la empresa mediante la revisión de:

Archivos.- Incluyen antecedentes de clientes, cobranza en trámite, cobranza en poder de abogados y agencias de cobro, expedientes de crédito, etc.

Registros.- Incluyen control de clientes, cobranzas realizadas por el cobrador o agente, documentos descontados en instituciones de crédito.

Informes.- Relaciones de saldos de clientes por antigüedad, consumos de clientes, resumen de operaciones de cobranza, etc.

Deben precisar si los responsables de la operación de ventas tienen presente los objetivos a lograr, los cuales deben ser congruentes con el objetivo general de la empresa y estar aprobados por la Dirección; además, en este aspecto es necesario el estudio de los productos más importantes de la empresa en cuanto a mercado, vida probable, previsión de artículos sustitutos, incentivos al personal por la venta de los productos, utilidad marginal, canales de distribución en relación con los volúmenes de ventas, y no descuidando las devoluciones de clientes.

### 3.3) Diagnóstico

El diagnóstico es el tercer paso en la auditoría operacional del área de ventas y en este aspecto se debe atender a lo siguiente:

- a) Descripción de los hallazgos detectados.- Las operaciones seleccionadas para examen serán aquéllas que por sus características proporcionen mayores posibilidades de mejoría para la empresa. Esto lo efectuará el auditor en base a su capacidad y experiencia, debi

do a que existen situaciones que para algunos pasan desapercibidas, siendo esto un escape de utilidades. Con los resultados obtenidos del examen efectuado se plantean los principales indicios de problemas detectados hasta ese momento y se apuntan las operaciones que pueden ser la causa de que la empresa funcione ineficientemente.

Para efectos de hacer nuestra revisión normalmente empleamos cuestionarios, programas de trabajo, cuadros estadísticos, elaboración de diagramas de flujo, etc., que frecuentemente son instrumentos muy útiles para detectar deficiencias en los controles operacionales. Sin embargo, algo que es muy importante es la selección del equipo humano que efectuará el trabajo, ya que dependerá de su criterio, experiencia y dedicación para informar correcta y útilmente a la Dirección que contrató el servicio.

- b) Reverificación de hallazgos.- Consiste en nueva verificación de los principales hechos que indiquen deficiencias en los controles operacionales o representen oportunidades de disminuir costos o aumentar eficiencia. El objeto de esto es detectar las causas, cuantificar los efectos y las consecuencias de los problemas detectados, y dar sugerencias para su corrección.

ción, todo esto efectuado con la más amplia precisión.

- c) Discusión previa de los problemas detectados.- El fin de hacer esto es para evitar errores de interpretación y, sobre todo, para aprovechar la experiencia del personal de la empresa, que nos puede proporcionar ideas para la elaboración correcta de nuestro informe.
- d) Elaboración del informe.- Se debe elaborar en base a la revisión de la operación de ventas y generalmente es lo único que conocen las personas que contrataron el servicio. En el mismo quedarán plasmados los hallazgos detectados en el trabajo desarrollado en función de la eficiencia y eficacia operacional y las consecuencias de los problemas determinados. Indudablemente, el objetivo fundamental de este informe es la corrección de las deficiencias para la obtención de mayores utilidades mediante el adecuado manejo de las operaciones de ventas, crédito y cobranzas.

#### 4) TECNICAS A APLICAR EN LA AUDITORIA

Para desarrollar su labor el auditor deberá tener acceso a registros, informes, políticas y demás normas financieras y de operación de la negociación. Además, deberá auxiliarse de técnicas de auditoría, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- a) Gráficas de organización.
- b) Diagramas de flujo de operaciones y documentación gráfica de la secuencia de procedimientos de cada área determinada.
- c) Estudio y evaluación del control interno para precisar lo adecuado de la segregación de funciones y asignación de responsabilidades.
- d) Hojas de datos que contengan entrevistas, estudios de observación, estadísticas, etc.
- e) Aconsejable es el estudio de la información externa para establecer la posición de la empresa en el contexto social y económico.
- f) De gran importancia es el análisis financiero para obtener elementos de juicio, con el propósito de detectar fuentes de problemas y proceder a su corrección.
- g) Los cuestionarios son de gran ayuda para el auditor en la ejecución de su revisión y constituyen una lista temática para verificar que la revisión cubre los puntos aplicables.

- h) En la actualidad, con el gran crecimiento de los negocios, éstos tienden a procesar mediante computador su registro de operaciones. Lo anterior es una motivación para basarnos en el procesamiento electrónico de datos y aprovechar al máximo la información recibida del computador para el desarrollo de la auditoría.
- i) Es necesario enterarse ocasionalmente sobre las nuevas técnicas de "Ingeniería Industrial" con el objeto de aportar ideas para mejorar aquellas áreas en donde los sistemas no estén funcionando adecuadamente.
- j) En la actualidad es de gran ayuda la utilización de modelos matemáticos; por lo tanto, es conveniente estar familiarizado con la investigación de operaciones.

De las técnicas señaladas, las que consideramos más importantes en cuanto a utilización son las siguientes:

- 4.1) Diagramas de Flujo de Operaciones
- 4.2) Análisis e Interpretación de la Información Financiera
- 4.3) Cuestionarios Administrativos y/o de Control Operacional
- 4.1) Diagrama de Flujo de Operaciones

Esta técnica nos presenta por medio de gráficas una descripción completa, aunque concisa, del flujo de operaciones.

Los diagramas de flujo ofrecen las siguientes ventajas:

- 1) Requieren menos tiempo para entenderlos que las descripciones narrativas.
- 2) Representan más fácilmente el flujo de transacciones.
- 3) Son más fáciles de actualizar por cambios en los sistemas.

La desventaja de esta técnica es que si el auditor carece de cierta habilidad y conocimiento para formular gráficas, se empleará más tiempo del debido en su elaboración y/o pueden resultar confusas.

#### 4.2) Análisis e Interpretación de la Información Financiera

Se debe entender por análisis a la separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus elementos.

Por interpretación, conocemos a la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de la información financiera basado en el análisis y la comparación.

Para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración, así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma, es necesario llevar a cabo el análisis e interpretación de la información financiera. En estas circunstancias,

el análisis e interpretación financiera es un instrumento más para que el factor humano pueda satisfacer su innato deseo de llegar a ser siempre más eficiente.

El objetivo del análisis e interpretación de la información financiera es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de las operaciones celebradas por la empresa.

Es un riesgo para una empresa el hecho de que sus directores se conformen con resultados que en su conjunto parezcan satisfactorios y que observen con indiferencia gastos por pequeños que sean en la serie de operaciones efectuadas por la organización. Tal camino conduce al estancamiento, al desperdicio, a la ineficiencia progresiva y finalmente al desastre.

El analizador, desde cualquier punto de vista, está más interesado en el funcionamiento del negocio que en su situación. El análisis debe hacerse considerando que la empresa continuará en función, con el fin de entender el movimiento de la misma.

Existen varios métodos para analizar el contenido de la información financiera y las operaciones de la empresa;

sin embargo, tomando como base la técnica de la comparación se puede clasificar en forma enunciativa y no limitativa, como sigue:

- a) Método de análisis vertical o estático.- Se aplica para analizar la información financiera a una fecha fija o a un período determinado.
- b) Método de análisis horizontal o dinámico. Se aplica para analizar la información financiera de la misma empresa a fechas distintas o correspondiente a dos períodos o ejercicios.
- c) Método de análisis histórico.- Se emplea para analizar una serie de información financiera de la misma empresa, a fechas o períodos distintos.
- d) Método de análisis proyectado o estimado.- Se aplica para analizar información financiera pro-forma o presupuestos.

#### 4.3) Cuestionarios Administrativos y/o Control Operacional

Los cuestionarios son preguntas que pretenden cubrir los aspectos principales que creemos necesario estudiar y evaluar, los cuales se dividen en dos tipos:

- a) Cuestionarios de control interno.- Básicamente se refieren a los antecedentes y generalidades del control interno ejercido en la empresa por medio de sus elementos.

- b) Cuestionarios sobre campos de operación.- Contienen conocimientos específicos de las operaciones que se desarrollan en los diferentes renglones que conforman los estados financieros.

Es importante recordar que para un mejor entendimiento del aspecto operacional de la empresa existe la necesidad de utilizar las técnicas mencionadas u otras que sean convenientes conforme efectuemos la revisión. Las diversas técnicas que hemos detallado constituyen los medios para la recopilación de datos; sin embargo, debemos tener presente siempre en mente reunir la mayor cantidad posible de estos datos, debido a que nos pueden ser de utilidad posterior en el transcurso de nuestro trabajo.

5) PLANEACION

El auditor debe planear la forma de recopilar y mantener un registro de información básica antes de iniciar el trabajo asignado. El buen uso de las fuentes de información por el auditor de operaciones en el área de ventas dependerá de su experiencia, adiestramiento e inteligencia, tomando en consideración las circunstancias específicas que se presentan en la empresa.

Con respecto al área de ventas, las fuentes de información más comunes son:

- a) Entrevistas con el personal involucrado en el departamento de ventas.
- b) La documentación interna del departamento de ventas, como son: gráficas de flujo, de organización, memorandums al personal, folletos, etc.
- c) El informe de auditoría interna más reciente (en caso de que la empresa cuente con este departamento). Al examinar este informe se tomará nota de las observaciones y sugerencias que contenga, con objeto de:
  - 1) Identificar los puntos débiles y prestarles especial atención, ya que se conocerán por anticipado.
  - 2) Comprobar los cambios positivos o negativos que, en su caso pudieran haberse producido al ser adoptadas las recomendaciones planteadas por auditoría interna.

- d) La observación directa es otra fuente productiva de información. Un auditor observador se percatará de la existencia de problemas no registrados que no pueden ser analizados mediante datos. La libertad de comunicación, el respeto a los subordinados, la manera de supervisar el orden, la ayuda mutua, etc., son aspectos útiles para ilustrar las conclusiones generales del auditor.

El encargado de la auditoría debe acostumbrarse a reunir documentación desde el momento en que inicia su trabajo, debiendo toda esa información ser digna de confianza y actualizada de una manera concreta y oportuna. Los datos deben ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la buena realización del estudio; además, reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas del área en revisión.

En el desarrollo de toda auditoría existen algunos aspectos que el auditor operacional no debe olvidar para efectuar su trabajo, entre los que podemos mencionar:

1. Familiarización con las operaciones a revisar con la estructura organizacional, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa.
2. Recorrido por las instalaciones con el objeto de observar el desarrollo operacional.

3. Un adecuado análisis de la información financiera de las operaciones efectuadas por la empresa para formarnos un juicio de la posible existencia de problemas en los controles operacionales.
4. Es importante no descuidar el análisis de la información operativa no financiera con el objeto de detectar problemas clave (rotación de personal, estadísticas de cobranza, etc.).
5. Entrevistas con el personal de alto rango jerárquico para obtener información de las operaciones más importantes que se realizan.

Para efectuar un trabajo de auditoría operacional ordenando, el auditor debe tener presente que se realicen los siguientes pasos:

- a) Planeación.- En este punto debemos tener en cuenta el objetivo de nuestro trabajo, el giro de la empresa, los alcances y limitaciones de nuestra revisión, el presupuesto que tendremos y los informes que presentaremos.
- b) Programa de trabajo.- Al conocer el trabajo que desarrollaremos es imprescindible elaborar un programa de revisión, que es primordialmente una orientación para el auditor y una guía para la más eficaz realización del trabajo. El programa tendrá algunas finalidades, como son:

- 1) Facilitar el cumplimiento ordenado de los procedimientos y evaluaciones de naturaleza análoga.
- 2) Servir de guía con el propósito de evitar, en lo posible, que existan omisiones o repeticiones.
- 3) Ahorro de tiempo.

Un programa no debe ser aplicado con criterio inflexible. El auditor, por consiguiente, tendrá facultades para hacer las modificaciones que considere convenientes en el transcurso de su revisión, siempre y cuando las justifique ante la persona responsable de la auditoría.

El programa de trabajo y toda la demás información de la empresa que estamos revisando, por su carácter confidencial, deberán ser cuidadosamente guardados.

- c) Planeación Administrativa.- El dinámico ambiente de los negocios y el auge de la auditoría operacional exigen una mejor preparación de las personas que se dedican a ella; es por ello que la auditoría de operaciones, como también cualquier otra actividad, no pueden tener más calidad que la de su personal.

En el análisis de la información que se obtiene, el auditor debe tener amplios conocimientos generales sobre las siguientes áreas:

- Contabilidad y Finanzas.
- Ciencias del Comportamiento Humano.
- Comunicaciones .
- Conocimiento de Equipo y Sistemas de Comunicación.
- Economía Política.
- Conocimientos Legales y Mercantiles de los Negocios.
- Procedimientos y Actividades Administrativas.
- Métodos Cuantitativos.
- Sistemas y Procedimientos.

Sin embargo, la capacidad necesaria para el trabajo de auditoría operacional de ventas varía según el individuo quien tenga a su cargo el trabajo. La familiarización con la práctica de la contabilidad beneficia en gran medida al auditor operacional; por esta razón, muchas empresas tratan de conseguir auditores con conocimientos de contabilidad que tienen, no obstante, una limitación, la que radica en la dificultad para adaptarse al ambiente más exigente de la auditoría de operaciones.

El auditor operacional en el transcurso de su carrera va recibiendo capacitación por parte de sus superiores y adquiriendo experiencia en el enfrentamiento de problemas durante su vida profesional. Atendiendo a lo anterior, debe ir reuniendo características personales, como son:

- 1) Capacidad analítica.- Le ayudará en la resolución de cualquier situación que se le presente en la empresa.
- 2) Capacidad constructiva.- Se requiere ésta siempre de pensamiento positivo, debido a que las empresas buscan siempre para cualquier situación prestar los mejores servicios con los menores costos.
- 3) Afán de investigación.- Es conveniente estar siempre actualizado sobre novedades técnicas dentro de la profesión y las relativas a aspectos de la em-presa que se revisa.
- 4) Gran iniciativa.- Con el fin de cumplir su cometido lo mejor posible, adaptándose a las circunstan-cias y casos particulares que se le presentan.
- 5) Buen sentido común.- Muchos problemas que surgen se resolverán por el amplio criterio del auditor.
- 6) Confianza en sí mismo.- Esto se adquiere como re-sultado de la capacitación y experiencia.
- 7) Poder de transmisión.- Saber transmitir esa confianza a los subordinados.
- 8) Personalidad.- Esmero en una personalidad agrada-ble.
- 9) Cooperación y lealtad.- Volverlas recíprocas.
- 10) Presentación.- Aspecto personal pulcro.

La capacitación que recibe el auditor operacional jugará un papel determinante en el transcurso de su carrera, debido a que si es un elemento bien preparado efectuará de una forma adecuada los trabajos que se le asignen.

El auditor operacional en el desarrollo de su trabajo va a tener relaciones humanas y éstas deberán canalizarse correctamente para evitar dificultades, por lo que es necesario que atienda a lo siguiente:

- Para obtener información de alguien es preferible causar buena impresión y evitar al mismo tiempo la crítica.
- Motivar al personal de la empresa para que realice su trabajo de la forma más adecuada.
- El mejor medio para salir ganando una discusión es evitándola.
- Como sabemos, el auditor operacional no es un ser infalible, por lo que al cometer una equivocación deberá admitirlo.
- Es preferible preguntar que dar órdenes, lo que hará sentir que la opinión de la persona responsable de la labor objeto de la revisión se está tomando en cuenta.
- Procurar que los defectos parezcan fáciles de corregir, evitando con ello resentimientos y malas interpretaciones.

- Mostrar a las personas del área estudiada el beneficio que pueden obtener del trabajo elaborado con su cooperación.

Como se describió en párrafos anteriores, es fundamental la capacitación y adiestramiento del personal que efectuará la auditoría operacional, debido a que solamente así se cumplirá con los objetivos previstos.

- d) Equipo de trabajo.- El auditor operacional debe ser una persona muy cuidadosa; para este efecto, al momento de salir hacia la oficina del cliente para efectuar su trabajo, deberá llevar consigo todo su equipo de trabajo, como lo es: papelería suficiente, leyes, reglamentos, circulares, etc. Además, su presentación deberá ser lo más adecuada, no olvidando la puntualidad en los horarios de trabajo. Todo lo anterior causará una impresión favorable ante el personal de la empresa, el cual lo distinguirá de inmediato como una persona organizada y formal.
- e) Papeles de trabajo.- Toda labor del auditor tendrá que soportarse apropiadamente, elaborando los correspondientes papeles de trabajo en forma ordenada y limpia. Un papel de trabajo es cualquier documento capaz de servir de soporte material a un informe de auditoría, sin formar parte de éste.

En todo papel de trabajo deberán concurrir los siguientes requisitos esenciales:

- 1) Veracidad y exactitud de los datos.
- 2) Información del valor intrínseco.
- 3) Planificación, diseño y coordinación racionales.
- 4) Precisión en la exposición.

La uniformidad en las reglas o disposiciones relativas a la preparación de cédulas de trabajo debe comprender a elementos, como son:

- Nombre del cliente.
  - Fecha de preparación.
  - Período de auditoría.
  - Enunciación de cada propósito.
  - Nombre y/o firma de quienes intervienen en la elaboración y revisión.
  - Índices.
- f) Discusión de observaciones.- En el transcurso de toda auditoría y como resultado de la misma el auditor normalmente detecta irregularidades ocurridas en la empresa que ha revisado. Es recomendable informar al personal directamente involucrado de las deficiencias detectadas para posibles aclaraciones y con objeto de evitar malas interpretaciones.

Una vez redactadas las observaciones encontradas, se deberán comentar con los funcionarios responsables, debido a que éstas representan prácticamente el borrador del informe definitivo. El objetivo de este procedimiento es obtener un punto de vista por parte del cliente y su aprobación a nuestro trabajo.

g) Informe.- El resultado final de toda auditoría operacional es un informe a la Dirección de la empresa, en el que se muestran las observaciones y sugerencias con respecto al trabajo desarrollado. Como sugerencia, se recomienda que el auditor empiece a escribir el informe desde el primer día de trabajo, toda vez que esto le representa las ventajas siguientes:

- 1) Ayuda para estructurar la auditoría y para desarrollar hipótesis iniciales mediante las cuales establece la meta y la dirección del estudio.
- 2) Fomenta el análisis, porque el hecho de que el auditor escriba sus hallazgos y conclusiones, lo obliga a ser más preciso en la investigación.
- 3) Evita para él los difíciles problemas de asimilar y redactar de una sola vez gran cantidad de material.
- 4) Reduce las desviaciones de los hechos que se introducen por razones cronológicas y literarias.

Como resultado de lo expuesto en páginas anteriores y a manera de tener un conocimiento general de la empresa, es necesario que en nuestro plan de trabajo se contemple una guía para el desarrollo de la auditoría de ventas, con lo que se facilitará la revisión. A este respecto, debe considerarse que tal guía no es aplicable en todas las empresas, ya que cada auditoría requiere de una guía específica que cumpla con el plan particular del trabajo, de acuerdo a los alcances y necesidades del mismo, para la consecución de los objetivos de una forma más eficaz y completa.

## GUIA PARA LA AUDITORIA DE VENTAS

### 1. ADMINISTRACION GENERAL

¿Están correctamente organizados las diversas secciones, sucursales y oficinas del departamento de ventas?

¿Se planean las políticas del departamento, las operaciones y relaciones interdepartamentales, para crear nuevos productos o mejorar los actuales?

¿Existe en la Dirección de Ventas un organigrama claro, canales definidos para los procedimientos de trabajo y delegación de tareas y responsabilidades?

¿Se han hecho presupuestos para la Dirección y se vigilan los gastos para que éstos se ajusten a aquéllos?

¿Cada territorio de ventas está claramente asignado a un vendedor y tiene fijadas su cuota y ruta?

¿Están clasificados los clientes de acuerdo a su importancia y con base en ella se les visita periódicamente por la gerencia de ventas, los supervisores o los agentes de ventas?

¿Se controla la recepción y atención necesaria a la correspondencia de ventas?

¿Se coordinan las actividades de la Dirección de Ventas con las de promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas, producción, crédito y cobranzas y otros departamentos?

### 2. ASIGNACIONES

¿Existe un método generalmente aceptado para calcular las asignaciones a cada una de las actividades de la Dirección de Ventas?

¿Se asignan partidas para actividades tales como planeación, organización, dirección, personal, y servicios especiales de la Dirección?

¿Se procura que las asignaciones tengan la debida flexibilidad?

¿Se fijan las asignaciones sobre experiencias pasadas y para operaciones presentes y futuras?

### 3. PRESUPUESTOS

¿Los presupuestos se fijan sobre la base de las asignaciones determinadas?

¿Se usan métodos matemáticos y contables para hacer los presupuestos?

¿Se hacen presupuestos semestrales o anuales por operación o por todo el conjunto de operaciones, por cada sección del departamento o departamental, por cada oficina, por tipo de ventas, por temporada, por territorio, por producto o línea de productos, o por tipo de operación?

¿Cada presupuesto es flexible y cuenta con reservas de emergencia?

### 4. CONTROL DE GASTOS

¿Se vigilan debidamente los gastos administrativos de ventas, los gastos por oficina de ventas, las subcuentas de gastos, los gastos ejercidos en coordinación con otros departamentos, y todas las salidas extraordinarias?

¿Se aprueban debidamente estos controles?

### 5. RELACIONES CON LA DIRECCION DE LA EMPRESA

¿Existe la debida comunicación con la Dirección General?

¿Se mantienen los debidos contactos con los funcionarios administrativos, los de producción, los de promoción de ventas, los de publicidad, los de relaciones públicas y los de crédito y cobranzas?

## 6. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

¿Colabora la Dirección de Ventas en todos los planes y programas del departamento de publicidad, y en los presupuestos y organización del departamento?

¿Colabora este departamento con ideas e informes, a la producción de materiales?

¿Hacen los dos departamentos planes para lograr ventas sugestivas, y también ventas "por paquete"?

¿Coopera la Dirección de Ventas en la venta del material publicitario?

¿Colabora la Dirección de Ventas en campañas publicitarias por radio y televisión, y por correo?

## 7. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

¿Existe la debida comunicación entre este departamento y la Dirección de Ventas?

¿Se revisan los pedidos que se reciben contra las líneas de crédito?

¿Comentan mutuamente la Dirección de Ventas y el departamento de crédito y cobranzas, los créditos vencidos?

¿Qué hace la Dirección de Ventas para cobrar los créditos vencidos?

¿Se establecen correlaciones entre los créditos y las ventas?

## 8. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

¿Atiende los lineamientos de esta Dirección para lograr la mejor coordinación entre todas las funciones de la mercadotecnia?

¿Se observan las indicaciones para vender por medio del canal seleccionado?

¿Se colabora en la coordinación de todas las entidades que forman el canal de distribución?

¿Se proporciona a la Dirección de Mercadotecnia toda la información que solicita?

¿Se dan informes amplios sobre todas las actividades de la competencia?

¿Se informa al departamento de mercadotecnia sobre los diversos problemas de mercado que se tienen y sobre productos actuales o nuevos que aparecen en el mismo?

¿Qué informes se pasan a la Dirección de Mercadotecnia sobre las actividades de ventas?

#### 9. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

¿Se realizan todas las actividades necesarias para que el departamento de producción tenga información de los clientes sobre los productos actuales, productos descontinuados, nuevos productos, y sobre los diferentes usos de los mismos?

¿Se informa también sobre colores, tallas y estilos?

¿Se trabaja para obtener actitudes positivas del departamento de producción hacia las opiniones de los clientes?

¿Se comunican todos los cambios, innovaciones o mejoras que la competencia hace en sus productos?

¿Se vigila la aparición de productos similares, sustitutos o sucedáneos, y se informa respecto a esto al departamento de producción?

¿Colabora el departamento de ventas en los programas de producción, tomando en cuenta la demanda?

#### 10. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS

¿Procura la Dirección de Ventas que todas las actividades del departamento de relaciones públicas sirvan para incrementar las ventas?

¿Se facilita toda la información necesaria para que esto sea una realidad?

¿Informa la Dirección de Ventas al departamento de relaciones públicas sobre el resultado de sus campañas?

¿Colabora el departamento de relaciones públicas en la planeación y desarrollo de esas campañas?

#### 11. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS

¿Se realizan, cuando menos, tipos de investigaciones sobre productos y mercados, entre consumidores, sobre distribución, por tipo de pedidos, pronósticos de ventas, y para definir territorios?

¿Tiene otras necesidades de investigación la Dirección de Ventas?

¿Satisfacen éstas al departamento de investigación?

#### 12. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE PROMOCION DE VENTAS

¿Colabora con el departamento de promoción de ventas en todos sus planes y programas, y en los presupuestos?

¿Colabora con ideas e informes a la producción del material promocional?

¿Trabajan los dos departamentos, conjuntamente, con el objeto de aumentar las ventas?

¿Coopera la Dirección de Ventas en la venta del material promocional?

¿Colabora la Dirección de Ventas en todo tipo de campañas promocionales?

13. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE ALMACENAJE

¿Coopera el departamento de ventas a la solución de problemas de empaque, embarque, transporte, almacenes diversos, y existencias?

¿Comunica este departamento todos los comentarios, felicitaciones o quejas de los clientes?

14. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE EMBARQUES

¿Aporta el departamento de embarques todo tipo de ideas concernientes a empaque y presentación?

¿Interviene este departamento en la planeación de ayudas para los embarques, tales como son marbetes, rótulos, cajas y paquetes?

¿Se piensa que el departamento de ventas coopera en lo posible a la solución de los problemas de embarque?

15. VIGILANCIA DE LA COMPETENCIA

¿Se analizan y comparan los productos, métodos de venta, eficiencia, publicidad, promoción de ventas, comerciantes, distribuidores, mayoristas y minoristas de la competencia, con los nuestros?

¿Se obtienen muestras o datos de todo esto con el objeto de analizarlos en la propia empresa?

16. ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO

a) Planeación de ventas:

¿Se planea el qué, por qué, cuándo, cuánto, y a quién pueden hacerse las ventas?

¿Se seleccionan adecuadamente los componentes del canal de distribución, tales como corredores, mayoristas, minoristas, distribuidores y comerciantes?

¿Se coordina la planeación de actividades, tales como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, empaques, embarques y entregas?

¿Se planea adecuadamente la asignación del mercado por territorios, sucursales y oficinas?

¿Se piensa que todos los elementos de la administración de ventas están correctamente planeados?

b) Políticas de ventas:

¿Se piensa que existen políticas de ventas acerca de métodos relacionados con éstas, tales como ventas ordinarias, ventas selectivas, consignaciones, ventas a plazos, y ventas por correo?

¿Se seleccionan medios de venta, como son a través de la propia organización, o distribuidores, corredores, mayoristas, tiendas de menudeo, tiendas departamentales, supermercados, tiendas de descuento, centros comerciales, y cooperativas?

¿Existen también políticas de precios, descuentos, créditos, y pronto pago?

c) Organización general:

¿Existe una organización departamental formal?

¿Se conoce al detalle su funcionamiento?

¿Sabe el personal lo que tiene que hacer?

¿Se conocen los programas y disposiciones relativos?

¿Existen canales claros de obligaciones, derechos, autoridad y comunicación?

¿Hay una adecuada delegación de autoridad y responsabilidad en los subalternos?

¿Las instalaciones del departamento son adecuadas?

¿Están bien presentadas las oficinas?

¿El departamento está correctamente abastecido de todo lo que necesita?

¿Existen controles seguros sobre este abastecimiento?

¿Son buenas las relaciones del departamento con los jefes superiores inmediatos? ¿y con los iguales, los subordinados y los clientes?

d) Administración de personal:

1.1) DIRECCION DE PERSONAL:

¿Se preocupa el Director de Ventas por ser él el enlace de todo su personal?

¿Cultiva una personalidad de líder?

¿Estimula el entusiasmo?

¿Dirige personalmente a los subgerentes, su supervisores, jefes de sucursal y a los vendedores?

¿Alienta y procura que su personal estudie formas de supervisión?

¿Les asigna a los vendedores los territorios con claridad, fija rutas para que abarquen mayor territorio con la mayor eficacia, fija cuotas para cada uno de ellos y analiza sus informes con el objeto de aconsejarlos para la mejoría de su actuación?

¿Selecciona, contrata y adiestra a sus vendedores?

¿Organiza y dirige concursos para sus vendedores?

¿Aplica modernos sistemas para motivarlos?

¿Procura dirigirlos por medio de contactos personales, boletines, correspondencia y juntas?

¿Se analizan las operaciones con el fin de  
eficientarlas?

1.2) PROBLEMAS CON EL PERSONAL:

¿Se da la debida atención a los problemas  
del personal de ventas?

¿Conocen los conductos adecuados para expresarlos?

¿Sabén qué deben hacer los jefes de ventas  
ante una situación problemática?

¿Han sido entrenados los jefes de ventas pa  
ra solucionar este tipo de situaciones?

1.3) LOS MANDOS INTERMEDIOS:

Preparación de jefes.-

¿Se adiestra a los subgerentes de ventas,  
gerentes y supervisores?

¿Qué personas deben realizar esta función?

¿Sabén la o las personas cómo hacerlo?

¿Se controla si el adiestramiento alcanzó  
sus objetivos?

1.4) ADMINISTRACION REGIONAL:

¿Existen conductos de autoridad y responsa  
bilidad claramente determinados?

¿El gerente de ventas tiene contacto perso  
nal con sus mandos intermedios?

¿Existen políticas de ascensos y de estímu  
los o incentivos?

¿Existen reuniones periódicas e informes  
de los subgerentes de ventas, gerentes re  
gionales, gerentes de distrito, gerentes  
de sucursal, gerentes de zona, y supervi  
sores de territorios?

¿Se conoce al detalle cómo ejercen estas  
personas la supervisión y el control?

## 1.5) REMUNERACION A FUNCIONARIOS:

¿Están pagados cuando menos al igual que sus colegas de la competencia?

¿Conocen ellos esta situación?

¿Existen en la empresa políticas acerca de aumentos periódicos de sueldos, planes de bonificaciones e incentivos, participación en las utilidades, fondos de pensiones y jubilaciones, planes de protección de salud; seguros de grupo, de vida, contra accidentes y planes de vacaciones?

## 1.6) ORGANIZACION DE LA FUERZA DE VENTAS:

Reclutamiento de vendedores.-

¿Están debidamente descritos los puestos de los vendedores?

¿Se conoce el perfil adecuado del hombre necesario?

¿Se mantienen adecuadas relaciones con las siguientes fuentes de reclutamiento: avisos de ocasión; desplegados; clubes industriales; clubes de servicios; asociaciones profesionales; escuelas, colegios, universidades o institutos; agencias de colocaciones; bolsas de trabajo; los propios vendedores; otras organizaciones; distribuidores; mayoristas; minoristas; amigos y conocidos?

¿Se usan estas mismas fuentes para reclutar vendedores?

## 1.7) ENTREVISTAS CON CANDIDATOS A VENDEDORES:

¿Tiene el departamento de ventas establecidos métodos o políticas de entrevistas a candidatos?

¿Dónde, cuándo, cómo y por qué se hacen estas entrevistas?

¿Existen formas impresas para registrar las entrevistas?

¿Existe un método para calificar las entrevistas?

¿Se sabe con exactitud quién o quiénes deben efectuar las entrevistas?

1.8) SELECCION DE CANDIDATOS A VENDEDORES:

¿Se investiga cuidadosa y detalladamente todo lo dicho por el candidato en la entrevista?

¿Qué otro tipo de investigaciones se hacen?

¿Se cuenta con los servicios de un psicólogo especialista?

¿A qué pruebas de aptitud se someten los candidatos?

¿Se cuenta con los servicios de un médico para el proceso de selección?

¿A qué exámenes médicos se somete a los candidatos?

¿Existen medidas claras para la calificación de los candidatos?

1.9) ADIESTRAMIENTO DE VENDEDORES:

¿Existen planes detallados de adiestramiento para los vendedores?

¿Se da adiestramiento sólo a los nuevos vendedores o también a aquéllos que ya trabajan en la empresa?

¿Con qué frecuencia se dan los cursos de adiestramiento?

¿Se están perfeccionando constantemente los planes de adiestramiento?

¿Se utilizan los planes de adiestramiento en materiales tales como: boletines, libros, catálogos, manuales sobre ventas, manuales de instrucción, representaciones teatrales, cursos por correspondencia, transparencias, películas y casos prácticos?

## 1.10) PAGO A VENDEDORES:

¿Se les paga a los agentes mediante sueldo únicamente, sueldo y comisión, comisión únicamente, incentivos, bonificaciones, premios y concursos?

## 1.11) MOTIVACION A LOS VENDEDORES:

¿Existen planes de motivación económica a los vendedores, tales como aumentos de sueldo y de comisiones, bonificaciones, o premios?

¿Existen planes para concursos y ascensos para los triunfadores?

¿También se les motiva por medio de cartas directas, circulares, boletines, juntas y convenciones; planes de seguros de vida, de accidentes y de enfermedades; fondos para pensiones y jubilaciones, y planes para vacaciones?

## 1.12) JUNTAS CON VENDEDORES:

¿En dónde se realizan estas juntas?

¿Se manda citatorio?

¿Se manda orden del día para que se preparen los problemas por adelantado?

¿Se levanta acta de acuerdos para seguir los asuntos pendientes?

¿Se dan a conocer las conclusiones?

¿Se están renovando constantemente las ideas de las juntas?

¿Se toman ideas de otras juntas?

## 1.13) CONTROL DE VENDEDORES:

¿Se controla a los vendedores mediante territorios, rutas, cuotas, reportes diarios, semanales o mensuales; cartas, boletines, contactos personales, juntas; por medio de supervisores o gerentes de sucursales?

## 1.14) SISTEMA DE VENTAS:

¿Cuál de los siguientes sistemas de ventas ha adoptado la empresa: ventas ordinarias, ventas selectivas, consignaciones, ventas a plazos, ventas directas, o ventas por correo?

¿Qué canal de distribución, según se menciona a continuación, ha adoptado la empresa: por conducto de distribuidores, corredores, mayoristas, tiendas al menudeo, tiendas de departamentales, supermercados, centros comerciales, o tiendas de descuento?

## 1.15) TERRITORIOS DE VENTAS:

¿Se ha hecho un análisis concienzudo de cada región?

¿La base que se ha tomado para fijar cada territorio es la región geográfica, población, capacidad adquisitiva, condiciones económicas, centros industriales, grupos de ingresos, impuestos pagados, ventas al menudeo, monto de las cuentas de ahorros, e índices de poder adquisitivo?

¿El índice tomado como base fue sencillo, o compuesto?

¿Se tomaron en cuenta datos cuantitativos y cualitativos?

¿Tienen los territorios similares posibilidades de venta?

¿Ante una competencia intensa, se hacen ajustes para concentrar más los esfuerzos?

¿Existe la seguridad de que cada vendedor puede cubrir su territorio?

## 1.16) CUOTAS DE VENTAS:

¿Se han fijado las cuotas de ventas por sistema de mínimos, óptimos o máximos?

¿Existe una cuota para cada territorio?

¿Existe una cuota para cada vendedor? ¿y cuotas para los vendedores que trabajan clientes especiales, ventas al gobierno, etcétera?

¿Se emplean pronósticos económicos para fijar cuotas?

1.17) RUTAS DE VENTAS:

¿Se tienen bien definidos los territorios de ventas?

¿Se tienen clasificados todos los clientes y prospectos?

¿De acuerdo a qué base realizan su clasificación de clientes y prospectos: por volumen de ventas, línea de crédito, u otros?

¿De acuerdo con qué base se visita a clientes y prospectos?

¿Están especificados los medios con los cuales se va a cubrir el territorio?

¿Cómo se compara el tiempo estipulado para la cobertura de la ruta con el tiempo que se hace en la práctica.

1.18) EQUIPO DE VENTAS:

¿Están equipados los vendedores con manuales de ventas, manuales de instrucciones, catálogos, muestras, fotografías, testimonios, diapositivas, portafolios de publicidad, aparatos de proyección, papelería, lista de precios y otros?

## 17. CANALES DE DISTRIBUCION

### 1.1) CONTACTOS PERSONALES DE LA GERENCIA DE VENTAS:

¿Realiza el gerente de ventas visitas periódicas a los territorios de ventas con los vendedores, las oficinas de distrito, las sucursales, clientes importantes, y probables clientes?

¿Tiene el gerente de ventas contacto con asociaciones importantes y con asociaciones profesionales especializadas?

¿Asiste esta persona a convenciones, exposiciones y reuniones especiales?

¿Imparte conferencias y pláticas ante la propia organización y ante organizaciones ajenas?

### 1.2) RELACIONES CON DISTRIBUIDORES:

¿Mantiene el departamento de ventas un adecuado contacto con los distribuidores?

¿Están supervisadas sus operaciones de ventas, publicidad, promoción de ventas, planes comerciales, precios y descuentos?

¿Se procura que los distribuidores visiten la empresa con regularidad?

¿Se les atiende en sus quejas, dudas y preguntas?

¿Se formulan programas de adiestramiento para sus vendedores?

¿Se les organizan concursos o competencias entre sí?

¿Se buscan y preparan nuevos distribuidores?

### 1.3) VENTAS A TIENDAS DEPARTAMENTALES:

¿Están atendidas estas tiendas mediante vendedores especiales?

¿Se les proporcionan a éstos demostraciones especiales, muestras, material publicitario y material promocional?

¿Se tiene estrecho contacto con los altos funcionarios?

¿Se han formado convenios especiales con estos establecimientos?

1.4) VENTAS INSTITUCIONALES:

¿Que se entiende por ventas institucionales?

¿Qué establecimientos están catalogados como instituciones?

¿Se cuenta con productos adecuados para ellas?

¿Existen métodos de ventas para atenderlos?

¿Existen acuerdos sobre precios, descuentos, concesiones y otros?

¿Se les proporciona material publicitario y promocional?

18. CONTROLES ESTADISTICOS

¿Existe una organización adecuada para llevar controles estadísticos?

¿Se llevan los controles estadísticos por producto, venedor, territorio, sucursal, u oficina?

¿Se hacen análisis de ellos sobre ventas, costo de ventas, informes o reportes, gastos de ventas, gastos de operación, tipos de pedidos, o sobre rendimiento de territorios?

## C A P I T U L O   I I I

### IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA

- 1) Definición y Objetivos
- 2) Organización
- 3) Auditoría de los Aspectos Financieros de Mercadotecnia
- 4) Sistema de Mercadotecnia
- 5) Auditoría de la Mezcla de Mercadotecnia

## 1) DEFINICION Y OBJETIVOS

Las actividades del proceso de administrar las empresas son:  
Dirección, Producción, Finanzas, Personal y Mercadotecnia.

Dirección. - Es un enfoque consciente y organizado para lograr que una empresa opere con éxito. Es la virtud esencial de fijarse una meta y alcanzarla y, también, es el proceso que permite que los conocimientos y la aptitud se conviertan en acción efectiva.

Por lo anterior, una Dirección se origina a través de tres necesidades fundamentales, que son:

- a) La de determinar objetivos con un programa planeado para el logro de mejores resultados.
- b) La de realizar un trabajo a través y con los recursos humanos de la organización, lo que obviamente a la vez persigue alcanzar esos objetivos.
- c) La de mejorar el binomio autoridad-responsabilidad desde la cúspide del organigrama hacia todos los niveles y componentes del mismo.

La Dirección de toda empresa debe de estar enfocada al logro de los objetivos de la misma, los cuales son señalados por el Consejo de Administración. Las áreas principales en las que el Consejo de Administración debe de tomar decisiones son, entre otras:

- Determinación de los objetivos.
- Aprobación de las políticas principales.
- Aprobación de la organización de la empresa.
- Nombramiento del personal directivo.
- Remuneración de la alta Dirección.
- Aprobación de los planes y compromisos importantes re  
lacionados con la actuación de la Dirección.

Por su parte, la Dirección debe de informar al Consejo de Administración de la marcha de la empresa con objeto de que éste pueda cumplir con sus funciones en forma actualizada y de que su ayuda pueda ser más efectiva.

Producción. - Está basada en un sistema de control, en el que existen las siguientes tres partes básicas:

- a) Revisar la planeación de la producción, que es el método para determinar lo que se va a producir.
- b) Habrá que revisar el plan general de la producción con el fin de contemplar si se tiene la debida profundidad.
- c) La medida final y verdadera de cualquier sistema de control de producción son los resultados.

Lo anterior está enfocado en cuanto a volúmenes y costos, o sea, medidas cuantitativas. Sin embargo, la producción necesita tener un grado de calidad, el cual está influenciado

por necesidades del cliente, reglamentos gubernamentales, precios y por la competencia, por lo que viene a hacerse necesario el control de calidad.

La Producción, actividad básica en cualquier empresa industrial, es altamente controlada mediante las funciones de "control de la producción" y "control de calidad".

Finanzas.- Esta función es de importancia tal, que la empresa depende en gran medida de su buen funcionamiento, ya que es la encargada del manejo de los recursos económicos. La auditoría contable, que puede ser externa o interna, es el medio de control que sirve de guía para una futura toma de decisiones de la Administración en asuntos financieros.

Personal.- La auditoría del personal es un examen minucioso y lógicamente fundamentado de los objetivos, políticas, sistemas, controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo. La Administración de Recursos Humanos constituye entonces un instrumento de la función de control. Esta permite hacer un análisis comparativo, obtener elementos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar deficiencias detectando las áreas críticas para el mejor funcionamiento de los recursos humanos.

Mercadotecnia.- Analizada desde el punto de vista tradicio-

nal, comprende actividades de vital importancia en cualquier empresa, ya que no se puede hablar de negocios si no se habla de ventas. Por consiguiente, para un buen funcionamiento de las ventas se necesita de diversas actividades, como son la publicidad y la promoción de las mismas. Todo esfuerzo será inútil de no existir una planeación y desarrollo del producto en forma adecuada.

La incidencia en los costos de distribución en el costo total es tremenda; por ello, cada día se hace necesario para los empresarios practicar una mercadotecnia rentable que produzca como inversión.

La función de las ventas es de vital importancia en toda empresa; ya que representa todo lo bueno y todo lo mal que acontece: si se maneja mal el crédito, las ventas se disparan hacia abajo; si la calidad del producto no es la apropiada, las ventas se derrumban y, también, si el departamento de ventas no actúa adecuadamente, las ventas estarán en niveles bajos. Por lo anterior y dando mayor consideración a lo que tratamos, deben de tomarse en cuenta las mediciones de los impactos que logran las campañas de publicidad y promoción, con su consabido efecto sobre la imagen de la empresa, la calidad de la distribución de productos y/o de servicios.

La auditoría de mercadotecnia se define como un examen y una evaluación de los objetivos, políticas y programas de mercado

tecnia, así como el marco ambiental que les ha dado su estructura, forma y dirección.

Podemos decir que la auditoría de mercadotecnia es:

- a) Un análisis del ambiente del mercado en que se mueve la empresa (población, ingresos, tendencias, competencia, etcétera).
- b) Una revisión sistemática, crítica e imparcial de las funciones de mercadotecnia (ventas, planeación y desarrollo del producto, así como publicidad, etcétera).
- c) Un examen profundo y detallado de los planes, objetivos, políticas y procedimientos del área (territorios, cuotas, mecanismos distributivos, promociones, etcétera).
- d) Una evaluación de la organización que ordena las relaciones tanto internas como externas del área, así como las características del personal que labora en ella (organigrama, personal, adiestramiento, motivación, etcétera),

Por lo tanto, la auditoría de mercadotecnia revisa cada una de las funciones de esa área en forma práctica, haciendo un análisis riguroso de la observancia que se le está dando al proceso administrativo, de acuerdo al tipo de organización y personal que se tiene, atendiendo a las características del mercado en el cual se mueve la empresa.

Se puede decir que la auditoría de mercadotecnia analiza en forma sistemática, crítica e imparcial, el campo de la mercadotecnia:

- a) Marco ambiental
- b) Funciones de intercambio:
  - 1) Ventas
    - Promoción de ventas
    - Publicidad
  - 2) Planeación y desarrollo del producto
    - Diseño y rediseño del producto
    - Marca
    - Envase
    - Empaque
    - Precio
    - Coordinación con producción
- c) Ventas de exportación
- d) Funciones de distribución física:
  - Determinación del canal de distribución
  - Almacenamiento
  - Transporte
- e) Funciones auxiliares:
  - Financiamiento de la mercadotecnia
  - Investigación de mercado

Para poder definir la oportunidad, los procedimientos y el enfoque de la auditoría, debemos atender a la existencia de las siguientes funciones de decisión empresarial:

- a) La planeación, que consistirá en la fijación de las características que tendrán los planes de acción mercadotécnica de la empresa.
- b) La previsión, entendida como la predeterminación de lo que se puede hacer en el área de la mercadotecnia.
- c) La organización, la que consistirá en concretar las funciones genéricas que se estime conveniente desarrollar para alcanzar los objetivos de mercadotecnia, así como las más claras indicaciones sobre la autoridad y responsabilidad asignadas a cada una de las personas que tienen a su cargo la ejecución de esas funciones.
- d) La integración, que consistirá en obtener y coordinar todos los elementos materiales y técnicos con los humanos y que la planeación y organización de la mercadotecnia exigen para su adecuado funcionamiento. Se practica mediante el ejercicio de una adecuada dirección de personal aplicada a la mercadotecnia.
- e) La dirección de la mercadotecnia, que consistirá en guiar y vigilar a los subordinados a fin de lograr lo planeado por medio de la autoridad ejercida en decisiones en forma directa o delegada, conjuntamente con la verificación de su cumplimiento.

- f) El control, que es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, a fin de corregir o mejorar y formular nuevos planes.

La mercadotecnia es una disciplina cambiante, ya que los mercados actuales son altamente dinámicos; sin embargo, son pocos los ejecutivos que han aceptado las grandes mutaciones que resienten la relación empresa-mercado y la relación empresa-comp<sub>e</sub>tencia. A este respecto, hay muy pocos planes de mercadotecnia que estén al día, por lo que hay que enfrentarse con nuevas políticas, nuevos productos, publicidad diferente, etc.

Es, pues, un hecho que la calidad dinámica del mercado obliga a los ejecutivos de mercadotecnia a estar atentos para:

- a) Observar la naturaleza de los cambios que se presenten dentro y fuera de la organización.
- b) Conocer y dominar aquellos aspectos en los que la organización y el programa de mercadotecnia deban ser puestos al día.
- c) Determinar en qué facetas puede mejorarse la operación de la empresa en sus mercados.

Basándonos en lo expuesto anteriormente, podemos decir que la auditoría de mercadotecnia es un examen constante de cada uno de los elementos en las operaciones y en la organización mercadotécnica. Este examen tendrá que obedecer a un programa y a

una evaluación que abarque objetivos, proyectos, políticas, métodos, sistemas, etcétera.

Existe la opinión generalizada de que la auditoría de mercado sólo es aplicable a empresas con niveles bajos de ventas o a una baja severa en las utilidades, ya que en cierta forma se le compara con la auditoría de estados financieros; es decir, como un instrumento para ver la forma en que se hicieron las cosas y dónde se cometieron los errores. La auditoría de mercadotecnia, así pues, a la vez que nos dice cómo corregir errores también nos indica políticas a seguir en un futuro, o sea que involucra un carácter preventivo y detectivo.

Las principales diferencias de la auditoría de mercadotecnia con la auditoría contable son las siguientes:

- a) La segunda de ellas indica el estado de la empresa en un momento dado, en tanto que la primera establece el estado de la empresa dentro de una fase de vida de la misma.
- b) La auditoría contable es eminentemente crítica, mientras que la auditoría de mercadotecnia es fundamentalmente constructiva.
- c) La auditoría contable es de tipo monetario, mientras que la de mercadotecnia tiene un carácter descriptivo.
- d) La auditoría contable se realiza como producto de la necesidad de cumplir con una obligación; no es ya un acto voluntario, por lo que establece para estos hechos resis-

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

tencias y temores del personal de la compañía. La auditoría de mercadotecnia, en cambio, es una revisión sistemática y programada a la que la operación mercado técnica se somete voluntariamente.

Existen los siguientes tipos de auditoría de mercadotecnia:

a) De acuerdo con su alcance:

- 1) Auditoría total.- Es aquélla que examina el área en forma íntegra. Presenta la ventaja de una pano rámica total del estado de la mercadotecnia en la empresa y es la auditoría que presenta mayor costo.
- 2) Auditoría parcial.- Es la que examina una o varias funciones del área de mercadotecnia. Implica menor costo; sin embargo, debido a que no analiza el área en forma completa, no detecta íntegramente las deficiencias y la problemática existente.

b) De acuerdo a su frecuencia:

- 1) Periódica.- Es aquélla que se realiza cada vez que se consume un determinado lapso de tiempo.
- 2) Esporádica.- La que se efectúa a intervalos irregulares de tiempo.

c) De acuerdo con el sistema empleado:

- 1) Vertical.- Ocurre cuando se separan determinados elementos funcionales y se les somete a un proceso de evaluación profunda.

- 2) Horizontal.- Se analizan todos los elementos del nivel del organigrama. También es conocida como auditoría a nivel sistema.
  - 3) Descendente.- Las revisiones se hacen de acuerdo a las líneas del organigrama, de arriba hacia abajo.
  - 4) Ascendente.- Se efectúa en sentido inverso a la anterior.
- d) De acuerdo a quien las realiza:
- 1) Externa.- Se lleva a cabo por elementos independientes a la empresa, como son los despachos especialistas.
  - 2) Interna.- Se lleva a cabo por propios elementos de la organización.

Existen los siguientes tipos de auditorías internas:

- Autoauditoría.- Presenta resultados poco importantes por tener el carácter de autojuicio.
- Auditoría cruzada.- Se realiza entre el mismo personal del departamento de mercadotecnia; es decir, entre ejecutivos de sección. Puede presentarse en esta auditoría el caso de falta de objetividad.
- Auditoría desde arriba.- Es la auditoría descendente realizada por elementos de la misma empresa a sus empleados. Los resultados no revelan nada radicalmente nuevo.

- Auditoría de mercadotecnia.- Realizada por una oficina de la empresa. Exige la organización de un cuerpo de auditores dentro de la empresa como el encargado de efectuar la auditoría.
- Grupo de auditores de la empresa.- Exige que las operaciones de mercadotecnia sean examinadas por un equipo de ejecutivos de la compañía con antecedentes y experiencias distintos. En estas auditorías se recibirán apreciaciones más profundas y equilibradas en donde se examinen problemas concernientes a las altas políticas de la mercadotecnia.

e) De acuerdo con las normas de apreciación:

- 1) Auditoría por métodos cuantitativos.- Estas se realizan usando normas numéricas, no cualitativas, y en forma de rutina. Son aplicables sólo a partes de un todo y dependen de la validez de la medida con que se comparen.
- 2) Auditoría de métodos cualitativos.- Cuando el programa total de una auditoría no puede hacerse en forma integral por cuantitativos, deben aplicarse métodos cualitativos, lo que implica:
  - Exponer e identificar todas las alternativas razonables y prometedoras.
  - Analizar los efectos de cada una de esas alternativas.

f) Auditorías de los diversos aspectos gerenciales:

- 1) La auditoría de los objetivos de mercadotecnia es importante, ya que si éstos están mal la función general fracasará y si se carece de ellos la función no tendrá una directriz clara.
- 2) La auditoría de políticas de mercadotecnia deberá aclarar los límites en que se moverá la misma para el logro de los objetivos.
- 3) La auditoría de la organización mercadotécnica tendrá que mostrar las relaciones de autoridad y responsabilidad de los puestos que componen la función de mercadotecnia, así como si se cuenta con el personal adecuado.

Es de suma importancia la selección de la persona o empresa que va a llevar a cabo la auditoría de mercadotecnia. De su preparación, experiencia, creatividad y buen juicio dependerán la calidad y los resultados de la misma.

La empresa que requiera de personal idóneo para la auditoría, puede buscarlo en los dos campos siguientes:

- a) Campo interno.- Se trata de personal que se localiza entre aquél que labora en la misma empresa. A este empleado se le conoce como "auditor interno de mercadotecnia".

- b) Campo externo.- Al contratarse los servicios de una persona o despacho independiente de la compañía, se le conoce a dicha persona o despacho como "auditor externo".

Las asignaciones y las principales ventajas y desventajas de los auditores internos de mercadotecnia, son como sigue:

- a) "Director encargado de la actividad".- La empresa encarga al Director o Gerente de Mercadotecnia que planee, realice, coordine y controle la auditoría de su área. Las ventajas principales son que el encargado tiene un gran conocimiento sobre la estructura y la forma de operar así como de detalles de la mercadotecnia de la empresa, y que su costo es reducido. La principal desventaja de este desempeño es que tiene un carácter de autoauditoría.
- b) "Empleado del área distinta, aunque relacionada, pero del mismo nivel del puesto auditado".- Su ventaja es que su costo es bajo; la desventaja, que podría esta persona desconocer en determinado momento el área no relacionada con él.
- c) "Equipo de auditores compuesto por empleados de la empresa, poseedores de preparación y antecedentes diversos".- La ventaja en este caso es que los costos son bajos; la desventaja, que no podrá haber la debida independencia por el desarrollo mismo de la función.

En el caso de una auditoría externa, se elige un despacho por sus buenas referencias, siendo los atributos que deberá el mismo reunir los siguientes:

- a) Tratarse de profesionales con reconocida preparación teórica y con experiencia en mercadotecnia.
- b) Ser capaces de proyectar sus conocimientos teóricos a la realidad de la situación dada.
- c) Ser poseedores de una amplia experiencia práctica.

Quien pide una auditoría de mercadotecnia, lo que desea es un instrumento que le ayude a solucionar su problemática, por lo que la auditoría de mercadotecnia debe de ser desde sus inicios un proceso sistemático desarrollado de acuerdo a una secuencia predeterminada y que produzca resultados en forma ordenada, correcta y lógica.

Por último, el auditor debe tener libertad para investigar, concluir e informar lo que considere mejor para la empresa que está auditando.

En el momento en que el auditor presente debilidad en cualquiera de los puntos antes mencionados, por razones de políticas jerárquicas o personales, podemos considerar que la auditoría ha fracasado.

## 2) ORGANIZACION

Como punto inicial de cualquier auditoría de mercadotecnia, deben elaborarse ciertos arreglos preliminares entre el cliente y el auditor tomando en cuenta si la revisión es la primera o si es una repetición.

Si la auditoría se efectúa por primera vez, el auditor deberá realizar los siguientes pasos:

1. Preparar un diagnóstico sobre la situación actual de la mercadotecnia de la empresa.
2. Analizar los diagnósticos que a la vez han elaborado los ejecutivos del área.
3. Examinar los objetivos fijados por la empresa.
4. Conocer las estrategias y tácticas para el logro de los objetivos.

Lo anterior resultará en un mayor conocimiento de la empresa y permitirá al auditor informarse de las necesidades en el área que, al quedar establecidas, darán lugar a una propuesta que se presentará al cliente para buscar su aprobación. El objeto de la propuesta es iniciar el trabajo preparatorio de la auditoría, servir como guía al personal de la firma del auditor en función, y cubrir los puntos discutidos con el cliente durante el análisis.

Tomando como base el trabajo a desarrollar, el auditor elabora

rá el programa respectivo y se procederá a la formación del equipo de auditoría.

Para efectuar una auditoría, se debe basar el auditor en el análisis de la siguiente información:

1. Estados financieros.
2. Los registros de la Dirección y demás departamentos y secciones de mercadotecnia.
3. Evidencias que se obtengan de fuentes directas.
4. Evidencias que se obtengan de fuentes indirectas.

La importancia de la auditoría de mercadotecnia posee los siguientes atributos:

- a) Puede ser juzgada por gran número de personas y puede tener repercusión para las empresas relacionadas con el auditor y la empresa auditada.
- b) Es independiente o complementaria de la función de mercadotecnia.
- c) Estudia e informa sobre la propiedad de las operaciones.
- d) Sirve de guía para futuras decisiones de la administración.

Anterior a la iniciación de una auditoría de mercadotecnia, es necesario conocer todas aquellas fuentes de evidencia necesarias para su debido desarrollo, las que pueden ser:

1. Fuentes internas directas: Ejecutivos de la empresa.
2. Fuentes internas indirectas: Estados financieros, registro de ventas, de publicidad, estadísticas.
3. Fuentes externas directas: Clientes, proveedores, etc.
4. Fuentes externas indirectas: Estadísticas, directorios, boletines y otros emitidos por personas, asociaciones gremiales y gubernamentales especializados.

Para fijar los alcances del trabajo así como los métodos con los que se obtendrán los objetivos se deberán considerar las evidencias disponibles, sirviéndose de normas que sean también medidas de funcionamiento o criterios establecidos. Las normas de referencia son:

a) Generales:

- La auditoría se llevará a cabo por personas que reúnan capacidad técnica y experiencia en el área.
- Se deberá de mantener una actitud de independencia intelectual y profesional.
- Se debe observar el mayor cuidado y diligencia profesional.

b) De ejecución de trabajo:

- El trabajo a desarrollar debe de ser planeado en forma adecuada y debe de realizarse una supervisión apropiada sobre los ayudantes.
- Se debe contar con la información correcta para realizar un diagnóstico general que sea el que fije la extensión, tipo, avance y procedimientos.

- Debe obtenerse material probatorio, competente y suficiente mediante inspecciones, observaciones, investigaciones y confirmaciones, con objeto de proporcionar una base razonable para dar su opinión con relación al proceso mercadotécnico de la empresa.
- c) De información:
- El informe debe indicar qué áreas o funciones de la mercadotecnia fueron auditadas.
  - Los métodos o procedimientos empleados.
  - Un detalle de lo que se observó en cada área.
  - Las recomendaciones pertinentes para mejorar cada situación.

El auditor de mercadotecnia debe tener presente que como resultado de su trabajo se espera una información completa y clara sobre todas las áreas auditadas. Su opinión debe ser en forma consistente, de tal manera que sea comprobable la información de un período de tiempo con la de otro.

La opinión del auditor es expresada mediante un informe, el cual establece los alcances de la auditoría y la opinión del auditor con respecto al estado de los casos irregulares detectados en la empresa auditada.

Los informes pueden ser:

- a) Cortos y escuetos.
- b) Largos y profundos.

Informe corto.- El informe corto se proporciona cuando se efectúa la auditoría sobre algún proceso determinado de la misma. Este informe es proporcional al número de funciones que se auditan.

Informe largo.- Este informe se presenta cuando se efectúa una auditoría sobre el área de mercadotecnia en forma completa o sobre gran parte de las funciones del área. Es un informe completo que incluye la emisión de una opinión y en el que se enumeran las funciones auditadas, la metodología empleada, las conclusiones y recomendaciones. Se proporciona la información que se solicitó y se indica la forma como se obtuvo.

Durante las primeras etapas de la auditoría de mercadotecnia y de acuerdo al programa de trabajo, se deberá efectuar lo siguiente:

- a) Aplicar al balance general y al estado de resultados todas las razones relacionadas con las ventas.
- b) Con base en los registros de ventas, en pesos y en unidades de los dos años anteriores, determinar en forma comparativa:
  - Configuración de las rutas y las razones respecto a éstas.
  - Clasificación de clientes y razones para ello.
  - Métodos de prospección y su particular eficacia.
  - Número de clientes nuevos.

- c) Redactar un cuadro comparativo de ventas, por producto y en unidades monetarias, por territorio y por pedido.
- d) Determinar, comparativamente, las figuras en pesos y en número de productos que se vendieron, por cada uno de los conceptos que constituyen los renglones de gastos de ventas y los gastos de mercadotecnia.
- e) Analizar los reportes de la investigación de mercados para observar la forma como se han aplicado en la práctica, y a la vez las recomendaciones y conclusiones de los mismos.

Papeles de trabajo. - Los papeles de trabajo están compuestos por todos los datos compilados durante el curso de la auditoría de mercadotecnia y apoyan el ámbito y opinión del auditor independiente en su informe. También, pueden ayudar en cualquier otro tipo de informe (el de una asesoría posterior).

No se puede decir que existen papeles tipo estándar, ya que cada auditoría es diferente, por lo que los papeles de trabajo deben diseñarse para que cumplan con las necesidades y características de cada auditoría.

Los papeles de trabajo muestran el grado de confianza de los sistemas de mercadotecnia o la falta de ésta, según se exprese en las conclusiones y recomendaciones del reporte. Por otra parte, son fuente de datos de referencia en las discusiones

verbales sobre asuntos que incumben a la auditoría. En años posteriores, son de gran ayuda en la solución de asuntos que presentan precedentes de actividades propias de la empresa, tales como ventas y su promoción, distribución, publicidad, etcétera.

Otro de los propósitos de los papeles de trabajo consiste en que sirven al auditor como base para revisar la ejecución del trabajo de su personal y como guía para auditorías subsecuentes.

Los principios que fundamentan la preparación de los papeles de trabajo del auditor de mercadotecnia se enumeran a continuación:

- a) Deben ser preparados de tal forma que incluyan todos los datos necesarios para realizar la auditoría en cuestión.
- b) No deberán contener datos innecesarios.
- c) Se incluirán los datos que apoyen cada concepto.
- d) Comprenderán todos los datos que pudieran necesitarse en el futuro.
- e) Deberán condensar todo tipo de datos para entender las razones de la conveniencia o inconveniencia de los sistemas de mercadotecnia que emplea la empresa.
- f) Deberán elaborarse todos y cada uno con la enunciación concisa del trabajo ejecutado.

- g) Todos y cada uno de los papeles de trabajo deberán elaborarse con limpieza y guardando la mayor exactitud en caso de manejos cuantitativos.

Con el objeto de identificar la responsabilidad en su preparación, a medida que cada papel de trabajo individual sea terminado, debe ser fechado y firmado el mismo por la persona que lo preparó. Cada supervisor o socio que revise un papel de trabajo, deberá firmarlo.

Las deficiencias que muestren los papeles de trabajo en sí se pueden considerar deficiencias del trabajo de auditoría. Algunas de las deficiencias que se presentan con más frecuencia son las siguientes:

- a) Falta de evidencia de que se hayan estudiado exhaustivamente los sistemas de mercadotecnia de la empresa.
- b) Falta de aclaración de algunos puntos que dieron origen a la auditoría.
- c) Suspensión de la metodología de la revisión por escrito.
- d) Datos incompletos para la preparación del informe.
- e) Negligencia en la indicación de los procedimientos.
- f) Omisión de cualquier tipo de datos que puedan tener relación con el objeto de la auditoría.

Los papeles de trabajo se deben archivar, para lo cual se puede utilizar cualquiera de los índices, sea numérico, alfabético o alfanumérico.

Otro aspecto muy importante respecto a los papeles de trabajo es el archivo permanente, el cual deberá contener toda la información principal inherente a la compañía, como sigue:

- a) Organigrama general de la compañía.
- b) Organigrama de la división de mercadotecnia.
- c) Guía de la auditoría de ventas.
- d) Guía de la auditoría de publicidad.
- e) Guía de la auditoría de precios y productos.
- f) Guía de la auditoría de distribución.

En virtud de que en la auditoría de mercadotecnia se trabaja con bastantes elementos cualitativos que no se prestan fácilmente a ser calificados, se presentan ciertos problemas para evaluar la misma. Sin embargo, se le ha dado un enfoque consistente a la calificación, que conduce a que una serie de opiniones se midan con una escala numérica, puesto que ésta es la única manera de dar un carácter unificado y universal a cualquier tipo de evaluaciones. Ahora bien, el método empleado consiste en dividir cada función en tantas partes como sea necesario, cada una de las cuales se plantearán como preguntas dicotómicas de elección múltiple y en el menor de los casos abiertas, a las que se les dará una calificación en una escala de 1 a 10. La suma de estas calificaciones, dividida entre el número de las mismas, nos dará la calificación promedio de cada una de las funciones auditadas.

Después, puede ponerse énfasis en las calificaciones que se encuentran por encima del promedio con el objeto de derivar modelos y proyectos de solución para aquéllas que están por debajo del promedio establecido. Es obvio que sobre estas últimas el auditor deberá concentrarse para llegar a las conclusiones de la auditoría en función.

### 3) AUDITORIA DE LOS ASPECTOS FINANCIEROS DE MERCADOTECNIA

La auditoría de mercadotecnia debe comprender algunos análisis de estados financieros a fin de poder entender con mayor claridad la forma como se está reflejando el esfuerzo mercadotécnico en las utilidades de la empresa.

Lo anterior no quiere decir que el auditor sea un contralor, un financiero o un tesorero, en toda la extensión de la palabra, pero sí debe entender y posteriormente poder explicar lo que significa en términos de utilidades una participación en el mercado, de (por ejemplo) un "X" por ciento o cómo contribuye a las ganancias tal o cual producto.

Se han dado cambios estructurales muy significativos en las empresas en las décadas de los sesentas y setentas, en cuyo tiempo irrumpió en nuestro medio la Mercadotecnia en forma exitosa. En ese entonces, las empresas grandes y medianas comenzaron a practicar algo que ellas creían que era la mercadotecnia, y las pequeñas empresas desearon por igual practicarla.

Por la escasez del dinero y por su costo, en la actualidad es importante que todas las actividades de la empresa no sólo justifiquen su existencia, sino que resulten altamente redituables, y la mercadotecnia no es la excepción a la regla. En el tiempo presente, el hombre de mercadotecnia debe tener una mayor habilidad financiera, debido a que la información que se espera que

proporcione va más allá de los volúmenes de ventas; él debe traducir todas sus actividades económicas de costos de distribución, pero siempre y cuando ello se traduzca en porcentajes crecientes de utilidad, aportando siempre el mejor servicio.

La auditoría de la mercadotecnia, en lo que respecta a utilidades, se ha convertido en un punto principal al perseguir los siguientes objetivos:

- a) Entender el papel de la mercadotecnia como generadora de utilidades.
- b) Comprender el comportamiento de los factores internos y externos que puedan afectar a la función mercadotécnica como generadora de utilidades.
- c) Poder llegar a conclusiones para determinar cómo evitar la actuación de factores negativos y fomentar la influencia de los positivos.

Los siguientes objetivos los deberá alcanzar el auditor de mercadotecnia y desde su campo respectivo dar los pasos que correspondan:

1. Conocimiento del balance general y el estado de resultados de la empresa.
2. Análisis del balance general y el estado de resultados a través de algún sistema efectivo, siendo el "método de razones" el más recomendable.
3. Análisis de la contribución que cada producto o grupo de productos hace a las utilidades.

El balance general es el más importante de los estados financieros básicos. Su objeto es rendir con absoluta claridad a las partes interesadas en la empresa un preciso informe sobre el éxito obtenido en las operaciones e indicando la situación financiera de la negociación.

El auditor de mercadotecnia, al iniciar su trabajo, tiene que entender los siguientes aspectos del balance:

- Su contenido.
- La forma de presentación.
- Los criterios que han servido para la presentación de los conceptos relacionados con la mercadotecnia.

Para comprender completamente un balance con miras a la realización de una auditoría de mercadotecnia, el auditor debe tener pleno conocimiento de:

- Los objetivos para los que ha sido formulado ese balance.
- Las fuentes de los datos que lo conforman.
- Los principios sobre los que se han valuado las cifras de las actividades relacionadas con la mercadotecnia.

El estado de resultados es el segundo de los estados financieros básicos y muestra el total de los ingresos y egresos o de los productos o gastos; es decir, la utilidad o pérdida.

Este estado de resultados nos muestra datos muy necesarios, como son las ventas totales, ventas netas, descuentos, bonifica-

ciones, costo de ventas, gastos de venta, de publicidad, etcétera. Además, al emplearse el método de razones, es más conveniente contar con los dos.

Las razones financieras son un método de análisis para estudiar las cifras de los estados financieros, ya que nos señalan ciertos puntos débiles. Las razones que involucran a las ventas, cuyo rubro constituye la principal función de la mercadotecnia, son de las que más trataremos:

#### I - UTILIDAD NETA A VENTAS NETAS

Toda empresa mercantil tiene como objeto la obtención de utilidades por cada peso vendido. Esta razón nos da la medida en la que se ha alcanzado ese objetivo. El cálculo se efectúa dividiendo la utilidad neta anual entre las ventas netas anuales. A mayor porcentaje obtenido, la empresa se encuentra en mejor posición, pues habrá obtenido mayores utilidades para:

- a) Aumentar el capital de trabajo.
- b) Aumentar el capital neto.
- c) Ayudar a robustecer cualquier relación deficitaria.

Es conveniente que en principio esta razón se maneje en forma mensual; de esta manera se podrá determinar si existe un ciclo típico de ventas de la empresa. Posteriormente, por año, se podrá determinar una tendencia a un plazo más largo.

En todo caso, el auditor de mercadotecnia debe vigilar los renglones de gastos de venta, los costos de distribución y los costos de mercadotecnia para concluir si sus efectos son positivos o negativos. Si fueron negativos, o sea, si están costando más de lo que producen, será cuestión de analizar aspectos tales como el costo de visitas, el tamaño de un pedido mínimo, hacer un muestreo de productividad por cliente, un análisis de la contribución de utilidades por producto, etcétera.

## II - UTILIDAD BRUTA A VENTAS

Esta razón nos da la base para medir el margen medio que existe entre el costo de la mercancía vendida y el precio de venta. Se calcula dividiendo las utilidades brutas sobre las ventas entre el importe neto de las ventas.

En empresas que acostumbran calcular con frecuencia esta razón, debido al descenso repentino de las utilidades, se ha podido descubrir que esto es originado por ventas en efectivo con grandes descuentos, o bien por detectar oportunamente robos de mercancía.

## III - VENTAS NETAS A CAPITAL SOCIAL

Esta razón es conocida como razón comercial y da como resultado la medida en que las ventas netas están apo-

yadas por el capital social. Una alta proporción puede mostrar un estado financiero excedido en pasivos y donde la supervivencia de la empresa depende de condiciones óptimas tanto internas como externas.

Si la relación es baja, nos mostrará una baja productividad y con cualquier cambio en la situación general originará pérdidas, las que irán consumiendo los recursos de la empresa. Así como en el primer caso hay que frenar las ventas, en el segundo hay que aumentarlas; es decir, hay que buscar un equilibrio. Esta razón mide la magnitud en la que se ha conseguido ese objetivo.

#### IV - VENTAS NETAS A CAPITAL CONTABLE

Esta razón nos indica si las ventas son suficientes y, por lo tanto, determina la eficiencia de la administración mercadotécnica y de la Dirección de la empresa en el manejo de capital contable. Se calcula dividiendo las ventas netas de un ejercicio contable o de un período definido entre el capital contable establecido.

Como resultado, nos indica la cifra en pesos que se han vendido por cada peso del capital, cuya cifra resulta indicativa de la rotación del mismo.

Una razón elevada será indicio de una buena Dirección; contrariamente, indicará ventas insuficientes, por lo

que se hará necesaria una auditoría de la función de ven  
tas para descubrir las causas de tal situación.

#### V - VENTAS NETAS A CAPITAL DE TRABAJO

Nos indica el capital de trabajo que se necesita para so  
portar el volumen de ventas.

Por ejemplo, una compañía con un capital de trabajo de \$10,600,000, dividido entre las ventas netas, nos da una razón de 3.2 veces que se ha vendido en capital de traba  
jo, lo cual no parece una razón presionada; sin embargo, como la empresa vende a 120 días, la razón se convierte demasiado justa, ya que un atraso de los clientes obliga  
rá a la empresa a conseguir financiamientos externos.

Las recomendaciones del auditor al departamento de ventas deberán consistir en elevar la cantidad de las operacio-  
nes de ventas, por lo que podrá sugerir:

- a) Recorte de plazos en ventas.
- b) Disminución en descuentos por pronto pago.
- c) Suspensión de ventas a clientes morosos.

#### VI - VENTAS NETAS A INVENTARIOS

Sirve de índice de rotación de inventarios y para medir la eficiencia de la comercialización de las existencias de la empresa.

En términos generales, una alta rotación de inventarios habla de existencias compradas adecuadamente; también indica que la mercancía de la empresa es la apropiada y que se está desarrollando correctamente. Una baja rotación de inventarios nos indica lo contrario.

Sin embargo, esta situación no tiene gran importancia para el auditor de mercadotecnia cuando se trata de inventarios formados por varios productos, por lo que para obtener resultados satisfactorios habrá de dar los siguientes pasos:

- a) Obtener existencias promedios por cada producto y en total, tanto de las ventas como por producto y por totales.
- b) Obtener el promedio general o índice de rotación general, así como una media de rotación en la cual esté la razón de todos los productos.
- c) Determinar la razón de ventas netas a existencias por cada uno de los productos y compararla con el promedio general.
- d) Por los productos que estén por debajo de la media de la razón el auditor deberá auditar:
  - El producto en sí: diseño, marca, envase, precio.
  - La función de ventas aplicable.

- La promoción de ventas a que han sido sometidos los productos.
- Publicidad que auxilia a los productos.
- Historial de la investigación de mercados.

Como se podrá apreciar, en este caso el auditor deberá hacer amplias y diversas recomendaciones.

#### VII - PERIODO DE COBRO

Esta razón es de vital importancia, ya que el programa de crédito en cuanto a su estructura, plazos, descuentos y demás características influye directamente sobre las ventas, pero en cierta forma las ventas también pueden influir sobre dicho programa.

La relación del período de cobro se calcula de la siguiente manera:

- a) Determinación del total de las ventas a crédito.
- b) Cálculo del promedio de ventas diarias de crédito.
- c) Suma del total de cuentas por cobrar generadas por las ventas.
- c) División de las cuentas por cobrar sobre el promedio de ventas diarias, representando el resultado el plazo en que la empresa recobra la cartera.

Esta medida ayuda al auditor para determinar a los clientes morosos. El auditor, además, podrá llegar a conclu-

siones, como son: características del mercado de la em  
presa; calidad de la labor de ventas; si es correcta la  
clasificación de los clientes y el número de visitas  
por cliente y, lo más importante, se podrá contemplar  
el grado de coordinación que existe entre ventas y crédito.

Si la relación es baja, las líneas de pedidos pueden  
bloquearse y suspender los créditos. Si la relación es  
alta, esto podría ser motivo de pérdida de ventas, por-  
que el crédito es reducido.

#### VIII - VENTAS NETAS A ACTIVO FIJO

Esta razón mide la eficiencia con la cual la empresa es  
tá usando sus inversiones en terrenos, plantas, equipo,  
muebles, instalaciones, etcétera. Además, sirve como  
prueba secundaria de que el volumen de ventas es el ade  
cuado.

Se calcula dividiendo las ventas netas de la empresa en  
tre el valor en libros del activo fijo.

Esta razón nos muestra el uso del dinero en plantas y  
otros activos productivos o de capital.

#### IX - VENTAS NETAS A ACTIVO TOTAL

Esta razón da la medida de la efectividad de la adminis

tración, puesto que mientras mayor sea el volumen de las operaciones que se pueden hacer con determinada inversión más eficiente será la dirección del negocio.

Se calcula dividiendo las ventas netas entre el activo total y no ha de incluirse ninguna partida o valor ajeno a las operaciones del negocio o que no esté asociado a la razón de utilidades o ventas netas.

Una lenta rotación indica un bajo volumen de ventas, lo cual se puede deber a:

- a) Efecto de la competencia.
- b) Esfuerzos deficientes en la venta.
- c) Falta de agresividad en las ventas.
- d) Mala calidad o defectos en los productos.
- e) Precios altos.
- f) Políticas inadecuadas de mercadotecnia.
- g) Publicidad ineficaz.

Las razones aisladas carecen de significado, ya que en forma aislada sólo nos muestran las veces que una cantidad contiene a otra, pero serán de gran valía en los análisis cuando se comparen con otras razones, siguiendo el principio de que para calificar si un acto es bueno o malo se debe de establecer su comparación con otro análogo o similar.

#### 4) SISTEMA DE MERCADOTECNIA

##### MEDICION Y PRONOSTICO DEL MERCADO

La medición del mercado es la actividad de crear estimaciones cuantitativas de la demanda. Estas estimaciones se realizan en los siguientes planos:

1. En cuanto a espacio:

- Demanda total del mercado.
- Demanda de una zona específica del mercado.

2. A nivel producto:

- Demanda del mercado.
- Demanda de la empresa.
- Demanda de la línea de productos.
- Demanda de artículos.

3. A nivel tiempo:

- Demanda a corto plazo
- Demanda a plazo intermedio.
- Demanda a largo plazo.

Cada tipo de medición sirve para un fin específico; por ejemplo, una medición a largo plazo puede servir para establecer los requerimientos de maquinaria para futuras expansiones. Su combinación nos da un total de 24 tipos de mediciones de demanda y se utilizan para llevar a cabo tres funciones de la Dirección:

- a) Análisis de las oportunidades de mercado.- Las empresas tienen que escoger de entre las diversas opciones de mercado o segmentos de un mercado, aquéllas que dan oportunidades a sus productos. Ello será resultado de las mediciones de la demanda que se efectúe.
- b) Planeación de programas de mercadotecnia.- Después de haber seleccionado el mercado, se tiene que hacer la toma de decisiones a corto plazo respecto a la asignación y programación de los recursos limitados entre sí y, también, se tienen que tomar decisiones a largo plazo para estimar los requerimientos de capital. Todo ello deberá realizarse sobre la base de mediciones de demanda.
- c) Control de mercadotecnia.- Toda la parte cuantitativa de la auditoría de mercadotecnia no tiene sentido si no se comparan numéricamente los logros obtenidos contra las metas fijadas.

Para hablar de mediciones de un mercado, hablaremos de tres conceptos:

1. La demanda de mercado respecto de una clase de producto es el volumen total comprado por un grupo de clientes en un lugar con condiciones ambientales y bajo un esfuerzo mercadotécnico definido.
2. La demanda varía en sentido inverso al precio, lo que puede aminorarse por un esfuerzo de mercadotecnia. La demanda de

la empresa es la cifra estimativa de ventas de la misma a niveles alternativos de su esfuerzo de mercadotecnia; también dependerá de la calidad de su producto.

3. El pronóstico de ventas de la empresa es el nivel esperado de sus ventas calculado con base en un plan escogido de mercadotecnia y de condiciones presuntas del medio circulante. Representa un instrumento necesario para que los departamentos de compras, producción y personal, entre otros, establezcan sus requerimientos.

Cuando más inestable es la demanda de mercado, mayor importancia tiene la precisión del pronóstico y tanto más complicado es el procedimiento para hacerlo.

A continuación se enuncian los seis métodos principales para preparar un pronóstico de ventas:

Estudio de intenciones del comprador: Para poder llevar a cabo este pronóstico de ventas, hay que dar los pasos siguientes:

- Tener lista de los compradores actuales.
- Tener lista de los clientes prospectos.
- Saber qué cantidad se proponen comprar de cada producto en un período dado y las condiciones que prevalecen.
- De la cantidad establecida, saber cuánto se proponen comprar a la compañía auditada.

Este método es apropiado cuando el número de clientes es reducido. Su limitante es entrar en contacto con todos los compradores reales y potenciales.

Opinión de la fuerza de ventas: Los vendedores informan a la empresa cuánto piensan vender de cada producto en un lapso dado.

Opinión de expertos: Consiste en conocer la opinión de expertos relacionados con la firma o productos de que se trate, tales como son los distribuidores. También se recurre a expertos ajenos para que den opiniones sobre demandas futuras a corto, mediano y largo plazo; sobre la economía en general, y sobre algunos tipos de análisis estadístico-matemáticos. Este método es bueno para pronósticos globales, pero no así para los detallados.

Método de prueba mercado: En este método se realizan todos los actos necesarios para determinar, lo más real posible, la respuesta del mercado a algún cambio del producto, envase, marca, canal de distribución, etcétera. Su principal desventaja es su costo elevado.

Análisis de series de tiempo: Se basa en que los datos pretéritos son expresión de verdaderas relaciones causales que pueden ponerse al descubierto por medio de un análisis cuantitativo. En este análisis hay tres fuerzas sistemáticas diferentes:

- La tendencia, que es el resultado de acontecimientos de demográficos, de formación de capitales y de tecnología, siendo el punto clave en la preparación de pronósticos a largo plazo.
- El ciclo, que se percibe cuando la serie de tiempo presenta una ondulación de amplitud y periodicidad bastante constante.
- La estacionalidad, que se refiere a oscilaciones constantes durante el año, que pueden ser por una festividad (Navidad) o por una costumbre (Cuaresma).

Análisis estadístico de la demanda: Trata de ventas pretéritas y futuras. Su uso principal es respecto a mercados en los que los factores -que son fundamento de la demanda- permanecen estables durante el tiempo. Cuando no es así, se debe descubrir la relación directa entre las ventas y los verdaderos factores de la demanda. Ejemplo: Demanda geográfica, necesaria cuando se analiza una zona determinada y que generalmente se hace por el método de índices, donde se da por supuesto que la demanda o la oportunidad de la zona está directamente relacionada con un solo factor: la población.

#### OBJETIVOS Y ORGANIZACION DE LA EMPRESA

La marcha de la empresa se ve afectada por factores que la misma puede controlar, tal como es la mercadotecnia; otros factores, incontrolables, son la legislación y la economía. (Ver cuadro adjunto).

Factores que afectan  
el medio ambiente de  
la empresa

Factores  
incontrolables

Medio  
ambiente

Legislación  
Economía  
Competencia  
Cultura  
Costumbres  
Tecnología  
Razas  
Religiones

Mercados

Mercados domésticos de consumo  
Mercados domésticos industriales  
Mercados domésticos internacionales

Factores  
controlables

Mezcla de  
mercadotecnia

Producción  
Ventas  
Promoción de ventas  
Canales de distribución  
Publicidad  
Distribución física  
Precios

Instrumentos  
de la  
empresa

Objetivos  
Organización  
Planeación

Factores que afectan  
el medio ambiente de  
la empresa

Factores  
incontrolables

Medio  
ambiente

Legislación  
Economía  
Competencia  
Cultura  
Costumbres  
Tecnología  
Razas  
Religiones

Mercados

Mercados domésticos de consumo  
Mercados domésticos industriales  
Mercados domésticos internacionales

Factores  
controlables

Mezcla de  
mercadotecnia

Producción  
Ventas  
Promoción de ventas  
Canales de distribución  
Publicidad  
Distribución física  
Precios

Instrumentos  
de la  
empresa

Objetivos  
Organización  
Planeación

Los objetivos de una empresa podrán ser correctos o incorrectos, en la medida que la Dirección comprenda o no el negocio. Son los objetivos las metas establecidas que prescriben o determinan un criterio específico y señalan una dirección a los esfuerzos del administrador, y su importancia respectiva radica en que:

- Proporcionan criterios finales para la resolución de decisiones complejas de la empresa.
- Son base para la planeación a largo plazo.
- Dan congruencia y continuidad a la toma de decisiones por parte de los ejecutivos.
- Dan a los empleados un sentido de finalidad a sus actividades.

Ahora bien, los objetivos pueden dividirse en dos grandes grupos:

- a) De organización.
- b) Personales.

Una organización es un conglomerado de grupos e individuos que actúan recíprocamente y que buscan alcanzar uno o más objetivos para sí mismos y para la empresa. Los objetivos personales pueden en determinado momento estar en contraposición con los de la empresa y aún llegar a generar rebeldía o desorden y actos carentes de ética.

Los objetivos de la empresa los constituye la declaración de la evolución que la empresa se ha propuesto, aunque esta evolución

no es espontánea. Tienen que establecerse arreglos operantes que funcionen entre los diversos grupos de la empresa (organización), y tienen que tomarse decisiones anticipadas acerca de la futura disposición que se dará a los recursos (planeación). Por lo anterior, para darle cuerpo a una organización, hay que observar los principios formales de la misma, como son:

1. Especialización.- En una organización de mercadotecnia existen muchas tareas a desarrollar: vender, anunciar, promover, etcétera. Para que se realicen estas funciones de la mejor manera, hay que encargarlas a las personas más aptas, toda vez que:

- Aumentan la destreza.
- Logran economías de tiempo.
- Incrementan la producción de todo tipo.

Existen los siguientes inconvenientes para esta realización:

- Suboptimización o disminución de los logros.
- Interdependencia.
- Incongruencia o aparición de políticas contradictorias.
- Programación deficiente.

2. Coordinación.- Consiste en disponer varias cosas en orden.

Para que exista una adecuada coordinación, se necesita dar cumplimiento a tres requisitos:

Comunicación.-

- Abierta: Cuando existen canales que no requieren esfuerzos especiales de la misma.
- Bilateral: Cuando cada una de las partes da y recibe información y consejo.
- Expedita: Cuando los mensajes pueden transmitirse en un tiempo razonablemente corto.
- Precisa: Cuando los mensajes no se desvirtúan durante su formación y transmisión.

Comités de consulta.- Deberán tratar de frente los diversos asuntos relacionados con la empresa, cuyos intereses han de coordinarse para un fin común.

Coordinadores.- Son personas a las que se les ha asignado la misión de llevar a cabo la coordinación de puntos o proyectos específicos, los cuales de ordinario no son coordinados por conducto de funcionarios.

3. Autoridad.- Consiste en el poder otorgado para dar órdenes y hacerlas cumplir. Este poder es estrictamente necesario, puesto que todas las organizaciones operan sobre el principio de tener empleados, jefes y ejecutivos responsables, por lo que respecta a resultados específicos. Al proyectar se la estructura de la autoridad de una organización, han de observarse los siguientes principios:

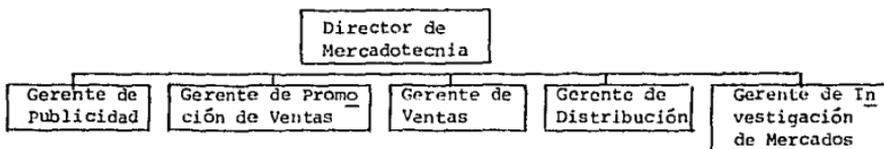
- Las líneas de autoridad no deberán presentar ambigüedad alguna.
- La autoridad y la responsabilidad deberán quedar a lo largo de líneas de autoridad y actividades relacionadas entre sí.
- El ámbito del control deberá estar equilibrado en relación con los niveles de control.

El fin último de la auditoría de mercadotecnia, en esta fase, es el de determinar si se han aplicado los principios anteriormente descritos o, de no ser así, crear una organización eficaz de mercadotecnia.

Todas las organizaciones de mercadotecnia tienen que dar cabida a cuatro dimensiones fundamentales de esa actividad, o sea: Funciones - Productos - Regiones - Clientes. Dichas dimensiones pueden intermezclarse y, seguramente, la empresa que opere sobre esa base, saldrá ganando.

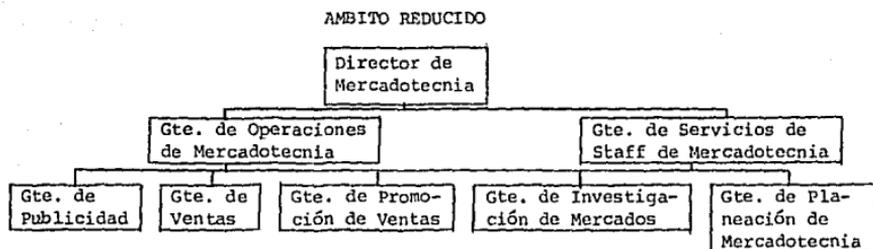
En la organización de mercadotecnia por funciones, el Director opera en estrecho contacto con un grupo de gerentes con sendas subfunciones especializadas. Existen dos tipos de organizaciones de esa modalidad: la de AMBITO AMPLIO, en la cual todas las subfunciones tienen contacto con el Director:

AMBITO AMPLIO



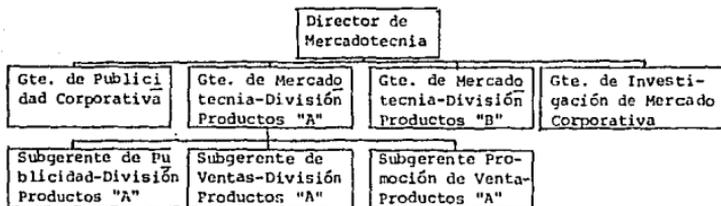
La gráfica anterior no incluye todas las subfunciones de la mercadotecnia y en la realidad, mientras más subfunciones dependan directamente del Director de Mercadotecnia más difícil será el control sobre las mismas, hasta llegar al extremo en que se trabaja horizontalmente con grandes pérdidas de eficiencia.

En la organización de mercadotecnia por funciones, de AMBITO REDUCIDO, se colocan dos ejecutivos de mando intermedio y se separan las funciones ejecutivas de las funciones de planeación, lo que redundará en una mejor supervisión por parte del Director de Mercadotecnia:



La organización que produce cierta diversidad de productos finca su organización en productos. Esto se da cuando los productos son heterogéneos y se pueden ver favorecidos con el tratamiento de programas y esfuerzos por separado.

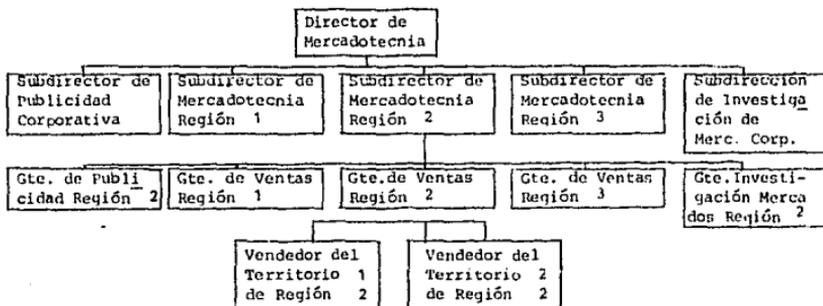
MODELO POR DIVISION DE PRODUCTOS



En este modelo se encuentra un Director de Mercadotecnia, de quien depende un determinado número de Gerentes de División y de Gerentes de Función.

Las empresas que venden en grandes extensiones geográficas organizan su mercadotecnia por regiones, y también cuando los clientes por región son homogéneos pero diferentes de una región a otra.

ORGANIZACION POR REGIONES



Se puede afirmar que hay dos tipos de empresas: las orientadas hacia el producto y las orientadas hacia el cliente.

En el primer caso, se piensa que lo importante es producir y que el cliente es secundario y sólo tiene que consumir.

No se promueve ni se investiga, ni se formulan preguntas relativas; tampoco existe una mercadotecnia eficiente.

En el segundo tipo de empresas, el cliente es el más importante. Siempre se le consulta y las actividades de la empresa se desarrollan de acuerdo a la información recibida de las consultas. Las empresas que están orientadas hacia el cliente son las que dominan el mercado.

Para mayor claridad, hacemos una lista comparativa de cómo operan en uno u otro caso los principales aspectos de la Mercadotecnia en ambos tipos de empresas:

#### Orientación al cliente

Se ofrece a la cliente la antes de que ésta lo solicite.

La empresa busca los clientes en forma dinámica.

Atiende al público como debe.

En ocasiones llevando la delantera y en otras siguiendo al líder, mas siempre conservando postura agresiva.

Servicios a la cliente-la.

Concesión de los servicios a la clientela.

Personal

La competencia.

#### Orientación al producto

No se ofrecen y cuando la clientela los pide se dan en forma lenta y constreñida.

Se espera que el cliente acuda a solicitarlos.

Atiende al público como puede.

Siempre en segundo término.

## PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA

Planear es dividir, en el momento actual, lo que habrá de hacerse en el futuro. Es la forma mediante la cual la empresa concilia sus recursos con sus objetivos y oportunidades. En otras palabras, las empresas que planean poco seguramente no sacarán todos los beneficios de los medios a su alcance, en tanto que aquellas que realizan un movimiento intensivo, de acuerdo con un plan idóneo, obtienen las ganancias que se desprenden de sus ventajas:

- Se alienta el pensamiento sistemático de la Dirección hacia el futuro.
- Se lleva una mejor coordinación de los esfuerzos de la empresa.
- Conduce el establecimiento de normas de actuación para el control.
- Hace que la empresa afine los objetivos y políticas que la orientan.
- Predomina mejor preparación para los imprevistos.
- Proporciona a los ejecutivos un sentido más vivo sobre sus responsabilidades.

Existen los siguientes tipos de planeación:

1. Planeación a largo plazo.- Implica establecer los objetivos y las estrategias fundamentales de mercadotecnia que ha

brán de orientar los esfuerzos futuros. Esta planeación proporciona el marco para planes y programas con duración de 3 a 5 años. Los principales planes de mercadotecnia que se podrían incluir en esta categoría son: la mezcla de mercadotecnia, el desarrollo del producto, la estructuración de la verdadera fuerza vendedora, la determinación de los canales de distribución, la fijación de precios, la investigación de mercados y la organización de la mercadotecnia.

2. Planeación a mediano plazo.- Es igual a la anterior, pero se mueve en un plazo de tiempo que va de uno a tres años.
3. Planeación anual de operaciones de mercadotecnia.- Al igual que los planes a largo y mediano plazo, esta planeación está constituida por un conjunto de subplanes distintos, aunque sí coordinados. Se establecen subplanes distintos para cada una de las funciones de mercadotecnia (ventas, publicidad, promoción, etcétera) y en cada uno de ellos se indican cuidadosamente los recursos específicos necesarios y las aplicaciones a que estarán destinados durante el año.

Un sistema de planeación consiste en términos generales de los siguientes pasos:

- a) Diagnóstico, que tiende a describir y explicar la situación real y actual del mercado por medio de análisis de volúmenes de ventas, participación de la empresa en el mercado, costos de mercadotecnia, actividades de compe-

tencia y otros aspectos.

- b) **Pronósticos.**- Los pronósticos con base en el diagnóstico tratan de ver hacia dónde se dirige la empresa. Esto se logra mediante la proyección de los datos históricos y presentes hacia el futuro, por lo que será conveniente que se hagan pronósticos de ventas de la propia empresa y del ramo en que está, los cuales se comparan con los pronósticos de aquélla.
- c) **Objetivos.**- Si no gusta a la Dirección el cuadro que presenta la empresa en su marcha, deberá proceder a fijar objetivos que cambien ese rumbo.
- d) **Estrategias.**- Son los principios generales con los cuales la empresa espera conseguir ventajas sobre los competidores; a la vez, lograr ciertas ventajas sobre los consumidores y el mejor aprovechamiento de los recursos propios. Las estrategias generalmente se fijan imitando a los competidores o en contraposición a ellos. Esto último requiere de genialidad y creatividad, pero reporta mayores ventajas.
- e) **Tácticas.**- Los objetivos indican la posición en la que quiere estar la empresa; la estrategia, el camino que se propone seguir, y la táctica indica los medios que se habrán de utilizar.
- f) **Control.**- Todo plan que se haga tiene que incluir una sección de control que especifique el tipo de vigilancia

que estará en vigor para comprobar lo apropiado del plan. La empresa debe tener planes contingentes que reduzcan el tiempo de su reacción ante nuevos problemas y, también, se deberán establecer las normas de actuación que se revisarán periódicamente para que aseguren que la estrategia y la táctica de la empresa está siendo llevada al alcance de sus objetivos.

#### GUIA DE LA AUDITORIA DEL SISTEMA MERCADOTECNICO

La auditoría de mercadotecnia requiere de una guía con el objeto de poder desarrollarse la actividad de la forma más completa y eficaz. En la mencionada guía se plantean principalmente las relaciones que tiene la mercadotecnia con las diferentes áreas o departamentos de la empresa, así como los planes a desarrollar y la organización de cada departamento en particular. Un fin que se debe perseguir es que la guía no sea de carácter aplicable en todas las empresas, ya que en el desarrollo de cualquier trabajo existen características propias de cada organización que hay que evaluar y tomar en consideración.

Como ejemplo de guía de auditoría en el sistema de mercadotecnia describimos la siguiente:

## 1. ADMINISTRACION

¿Se hacen previsiones en la empresa en el campo de la mercado tecnia?

¿Se entienden éstas como la elección de los principales cur- sos de acción que permitan realizar los objetivos de la mis- ma?

¿Para hacer las previsiones se toma en cuenta que no tienen una certeza moral; que llevan implícito un riesgo; que se apo-  
yan en experiencias pasadas, propias y ajenas; que se han he-  
cho mediante la aplicación de método estadístico o de cálculo  
de probabilidad?

¿Estas previsiones contribuyen a dar una mayor certeza al mane-  
jo de la mercadotecnia de la empresa?

¿Disminuyen las incertidumbres en el mismo aspecto?

¿Crecen las probabilidades de éxito por la misma razón?

¿Se puede comprobar ampliamente que las previsiones más bien  
descansan en hechos que en opiniones?

¿Las previsiones realizadas son, en lo posible, más cuantitati-  
vas que cualitativas?

¿Para hacer las previsiones se han usado investigaciones de  
mercado?

¿Existe una organización formal para el departamento de inves-  
tigación de mercados?

¿Existe delegación de funciones, líneas de autoridad y respon-  
sabilidad, descripciones de puestos y líneas de reporte cla-  
ras?

¿Se han fijado normas y métodos para investigar los mercados?

¿Existen objetivos de investigación a corto, mediano y largo  
plazo?

¿Existen políticas adecuadas y presupuestos claros para la in-  
vestigación de mercados?

¿Se mantienen relaciones adecuadas con agencias especializa-  
das y asociaciones profesionales?

¿Se coordinan las actividades del departamento de investigación de mercados con otros departamentos de la empresa?

¿Cuenta el departamento con las debidas facilidades físicas e instalaciones?

¿Se vigilan adecuadamente los gastos del departamento?

## 2. RELACIONES CON LA DIRECCION GENERAL

¿Tiene el departamento de investigación de mercados alguna relación con la Dirección General?

¿Es esta relación la adecuada?

## 3. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

¿Se investigan los mercados de coordinación con el departamento de ventas?

¿Se recibe información del departamento de ventas para investigar tendencias económicas; predicciones de ventas por industria y por empresa; de utilidades por productos y de requerimientos por cada producto; determinación del tamaño de lotes y pedidos; análisis de preferencias del consumidor; influencia de los factores de compra; análisis de los efectos de cambios en precios, sistemas de venta y otros; análisis de aceptación de nuevos productos; análisis de participación de ventas y utilidades por territorio, tipos de clientes, etcétera; análisis del trabajo por vendedor, y obtención de datos para estadística que sirvan para planear las ventas?

¿Se comunica al departamento de ventas toda la información recogida para que tome decisiones sobre la misma?

## 4. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

¿Recibe el departamento de publicidad información y cooperación para hacer investigaciones sobre públicos, auditorios, coberturas, impactos publicitarios en radio, televisión, etcétera; materiales, y otros aspectos importantes?

¿Recibe consejos para seleccionar agencias o asesores en materia de investigación de mercados?

¿Comunica totalmente al departamento de publicidad sobre la información obtenida en las investigaciones?

#### 5. RELACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE PROMOCION DE VENTAS

¿Recibe de este departamento información y colaboración para investigaciones sobre catálogos, manuales diversos, etiquetas, marcas, rótulos, envases, muestras, novedades, regalos, recuerdos, ventas con premios, demostraciones del producto, boletines y otros?

¿Se informa debidamente al departamento de promoción de ventas sobre la información obtenida para que pueda llegar ésta a conclusiones con base en la misma?

#### 6. ACTIVIDADES PROPIAS DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS

¿Mediante qué sistemas o fórmulas realiza el departamento la definición de los problemas a investigar?

¿Existen criterios para determinar cuáles problemas merecen una investigación de mercados y cuáles no?

¿Se realizan investigaciones preliminares o exploratorias?

¿En qué casos sí se realizan estas investigaciones y en cuáles no?

¿Se recurre siempre a las fuentes de información interna?

¿Qué criterios existen para determinar los universos?

- ¿Se usa lo más posible el sistema de observación?
- ¿Se usa, igualmente, el sistema experimental?
- ¿Se usan para la investigación entrevistas telefónicas, cuestionarios por correo y entrevistas personales?
- ¿Para cada caso se preparan cuestionarios diferentes?
- ¿Quién es la persona que redacta en cualquier caso los cuestionarios?
- ¿Qué preparación tiene esta persona para llevar a cabo ese cometido?
- ¿No hay problemas de redacción en los cuestionarios?
- ¿Quién determina las muestras que se van a investigar en cada caso?
- ¿Qué preparación tiene la persona asignada para llevar a cabo este trabajo?
- ¿Cumplen las muestras con los principios de aleatoriedad, grandes números y otros?
- ¿Se hacen pruebas de los cuestionarios?
- ¿Existen sistemas que predeterminen que las muestras son correctas?
- ¿Se tienen grupos de entrevistadores, o se contratan éstos para cada investigación en particular?
- ¿Qué preparación tienen estas personas para llevar a cabo el trabajo?
- ¿Qué adiestramiento se da a las mismas, en cada caso, para que puedan realizar el trabajo?
- ¿Se tabulan los datos manualmente o por computadora?
- ¿Cuenta la empresa con equipo propio, o compra tiempo?
- ¿Cómo se selecciona la empresa que da este servicio?
- ¿Quién redacta el reporte de cada investigación de mercado?
- ¿Que preparación tiene la persona nombrada para desarrollar este trabajo?

¿Cómo se realiza la presentación de los reportes?

¿Se cuida de que asistan todos los interesados?

## 7. AGENCIAS O DESPACHOS DE INVESTIGACION DE MERCADOS

¿Se cuenta con un directorio de agencias o despachos de investigación de mercados?

¿Existe la certeza de que este directorio contiene a las mejores empresas en el ramo?

¿Se colabora con las agencias y despachos para dar oportunidad a que se realice el trabajo de la mejor manera posible: sugiriendo ideas, estimulando al personal, prestando y dando servicios extraordinarios?

¿Se reciben de buen grado las ideas de las agencias o despachos?

¿Se revisan constantemente los contratos con agencias o despachos, operaciones de la empresa y los gastos, costos y tarifas que se derivan de esta relación?

## 8. FIJACION DE OBJETIVOS

¿Existen objetivos en la empresa en el campo mercadotécnico?

¿Señalan éstos la dirección que deben tener los esfuerzos del administrador?

¿Existen objetivos colectivos, individuales, particulares, generales, subordinados, básicos - a corto, mediano y largo plazo?

¿Están fijados los objetivos en forma cualitativa, o cuantitativa?

¿Se cuantifican por sus efectos y/o causas, o por tiempo?

¿Son flexibles los objetivos?

¿Existen objetivos fijados con máximos o mínimos?

¿Existen, en cada caso, planes sustitutos?

¿Se informa correctamente a todas las personas que tienen relación con el cumplimiento de los objetivos?

¿Son reales los objetivos y es posible alcanzarlos?

¿Se fijan los objetivos basados en hechos, en opiniones o en corazonadas?

¿Son claros los objetivos?

¿Cuenta con su objetivo cada aspecto importante de la organización mercadotécnica?

¿Están fijados los objetivos por escrito?

## 9. LA PLANEACION

¿A cada plan se le da un nombre distinto cuando se hacen planes de mercadotecnia?

¿Se sabe quién debe dar la autorización en cada caso?

¿Se sabe en cada caso quiénes deben aprobar cada plan?

¿Se sabe en cada caso quiénes prepararon el plan?

¿Se conoce claramente cuál es la finalidad de cada plan?

¿Se encuentra definido el problema que dió origen al plan?

¿Se hacen recomendaciones en cada plan sobre alternativas que en un momento dado se pueden seguir?

¿Están claramente expresados los resultados esperados del plan?

¿Se detallan los recursos requeridos para poner en ejecución un plan?

¿Se aportan suficientes pruebas que fundamenten el plan que se se quiere ejecutar?

- ¿Todos los planes tienen fecha de aprobación, ejecución y terminación de sus diversas partes?
- ¿Se conoce la complejidad de cada plan, su número de partes, número de alternativas a considerar, las guías precisas para ayudar a los interesados a decidirse por diversas alternativas, la naturaleza técnica y su divisibilidad?
- ¿Están valorados su importancia y significado?
- ¿Se conoce su costo, lo que va a producir, la reducción en costos que va a ocasionar y su naturaleza estratégica?
- ¿Se conoce claramente su amplitud o alcance?
- ¿Se conoce el tiempo que requiere el plan para su preparación, su iniciación en cada una de las fases, y su puesta en marcha total?
- ¿Existen planes a corto, mediano y largo plazo, generales, departamentales, particulares, principales, subordinados, básicos y alternos?
- ¿Se dominan todas las especificaciones de los planes?
- ¿Son los planes flexibles en sus objetivos y en sus componentes?
- ¿Existen planes anuales, semestrales, trimestrales, permanentes y esporádicos?
- ¿Existen planes confidenciales y no confidenciales?
- ¿Son fáciles de ejecutar los planes en cuanto a su materia, naturaleza técnica, proceso de planeamiento y contenido?
- ¿Son fáciles de controlar los planes en cuanto a sus aspectos externo e interno?
- ¿Se pueden realizar fácilmente correcciones y adecuaciones?

## 10. LA ORGANIZACION

- ¿Están todas las personas debidamente especializadas en la organización de mercadotecnia?

- ¿Existe un solo jefe para cada función?
- ¿Tiene precisado cada empleado el nivel jerárquico y autoridad correspondientes?
- ¿Existen para cada grado de delegación los controles adecuados para asegurar la unidad de mando?
- ¿Existe división por funciones, productos, marcas u otros?
- ¿Hay disponible para cada puesto una lista de tareas que controle las respectivas actividades?
- ¿Está por escrito esta lista y es lo más amplia posible para definir en forma sencilla y precisa cada actividad?
- ¿Las divisiones de la organización están conformadas con lógica, clara y concretamente?
- ¿La organización es de tipo lineal o militar, funcional, o lineal y staff?
- ¿Existe un organigrama dibujado del departamento, que sea claro, no contenga nombres de empleados y sí incluya nombres de las funciones y la mayor cantidad de puestos?
- ¿Existe dentro de la organización crecimiento vertical u horizontal?
- ¿Existen tendencias a la centralización, o a la descentralización? ¿Por qué?
- ¿La descripción de funciones observa la unidad de trabajo y es específica e impersonal?
- ¿Tiene la empresa descripción de puestos?
- ¿Cada descripción contiene título, ubicación, instrumental, jerarquía, datos específicos y requisitos para llenar el puesto?
- ¿Tiene el departamento de mercadotecnia un manual departamental que contenga los objetivos generales de la empresa y aquéllos que corresponden al mismo; las secciones básicas que comprende el departamento; el organigrama general de la empresa y de este departamento en cuestión; la reglamentación precisa de los aspectos que requiere la organización del departamento en relación con los demás; la definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe con mención de su sistema, tipo, límites, elementos, etcétera; análisis de puestos de cada jefe; representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro de esa sección?

¿Cuenta la organización de mercadotecnia con comités consultivos, decisivos, o ejecutivos?

¿Ayudan los comités a tomar decisiones, limitar la autoridad, coordinar mejor los planes y políticas, transmitir información, consolidar la autoridad, y motivar a los funcionarios a una mayor participación?

¿Los comités, en su funcionamiento, justifican su costo y existencia probando su funcionamiento y eficacia?

## 5) AUDITORIA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

El término "mezcla de mercadotecnia" comprende todos los elementos que forman el crecimiento de un producto o servicio en un mercado dado. El primer trabajo desarrollado sobre esta idea fue el de James Cullinton.

El profesor McCarty sugirió una clasificación cuádruple, denominada "Las Cuatro P":

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

Los profesores Kelley y Laser usaron una clasificación triple:

- Mezcla de bienes y servicios
- Mezcla de distribución
- Mezcla de comunicación

La concepción más completa es la de Lipson y Darling, compuesta por cuatro submezclas:

- Submezcla de productos
- Submezcla de ventas
- Submezcla de distribución
- Submezcla de comunicación

El proceso de mezcla de mercadotecnia es el siguiente:

- a) El Director de Mercadotecnia, mediante la investigación de mercados, trata de descubrir las necesidades concretas del consumidor y los satisfactores requeridos.

- b) Establece las mejores condiciones para el ofrecimiento del satisfactor (oferta de mercado) por medio de una mezcla de mercadotecnia.
- c) Estudia las variables de cada submezcla con objeto de dar a cada una su oportunidad.
- d) Coordina las submezclas dentro de la mezcla de mercadotecnia.
- e) Concluye la implantación de la oferta de mercado.

Veamos ahora lo que son las submezclas:

#### 1. SUBMEZCLA DE PRODUCTOS

Comprende cuatro variables, como sigue:

- a) Desarrollo y diseño del producto.- Incluye la edición, simplificación o modificación de las especificaciones en la línea de productos dentro de un período determinado. Una línea de productos es un grupo de productos destinados a usos semejantes y con características físicas similares y los tres principios que son parte básica del desarrollo del producto son:
  - Diversificación.- En ocasiones, se puede comprobar que la variedad en la línea de productos es origen del éxito. El Director de Mercadotecnia debe tomar decisiones para lograr que la línea de productos crezca tanto horizontal como verticalmente sin cargar a la empresa con costos excesivos.

- Simplificación.- Consiste en reducir la línea de productos a un mínimo de éstos en tipo, estilo, color, etcétera, con base a los requerimientos de la cliente la.
  - Estandarización.- Es el proceso de establecer atributos físicos específicos de tal manera que haga a los productos comparables con otros similares. Esto se practica con el fin de reducir costos de fabricación y manufactura. Los estándares son establecidos por asociaciones de productores y conducen a economías de producción, permitiendo ventas por descripción y mediante muestreo y trayendo aparejadas grandes facilidades en las operaciones comerciales.
- b) Servicios al producto.- Son todas las ayudas o garantías que da el fabricante para lograr que el producto se mantenga en condiciones óptimas de funcionamiento, entre las cuales se encuentran las siguientes:
- Modificaciones para que el producto funcione mejor.
  - Contratos para instalación y reparación.
  - Cursos de adiestramiento para que el usuario maneje mejor el producto.
  - Las garantías que representan una obligación de ciertos servicios al usuario.

Uno o varios servicios pueden y deben darse cuando el producto:

- Tiene un alto precio al menudeo
- Se adquiere con poca frecuencia
- Es complejo para el usuario

c) Marca.- La marca es una palabra, nombre, diseño, símbolo, o una combinación de éstos, teniendo por objeto identificar visual y/o verbalmente la oferta de una empresa y diferenciarla de las otras empresas. Es "marca registrada" aquélla que ha recibido protección legal.

Existen los siguientes tipos de marcas:

- Marca individual: cuando se usa para cada uno de los productos que se fabrican.
- Marca familiar: cuando sucede que se usa la misma marca para todos los productos que fabrica una empresa (por ejemplo: Gamesa, General Motors).
- Marca de fabricante: es aquélla que se usa por quien fabrica los productos (por ejemplo: Ford, Coca Cola).
- Marca de distribuidor: cuando algún individuo o empresa que no fabrica el producto sí lo distribuye (Sears).

En virtud de que los clientes responden a las marcas, es muy importante que el auditor de mercadotecnia constate si se ha medido la aceptación de la marca, lo cual se puede hacer de la siguiente manera:

- Reconocimiento de la marca: cuando los clientes recuerdan haber visto/oido, o saber algo acerca de una marca.
- Preferencia de la marca: cuando los compradores escogen una marca preferida por hábito y/o por experiencias anteriores.
- Insistencia: cuando los consumidores escogen una marca preferida y están dispuestos a buscar y encontrarla insistentemente.

d) Empaque y etiqueta. - El empaque es el recipiente o envoltura que protege al producto, derivándose su importancia de:

- La necesidad de proteger los productos de deterioro en los embarques y durante su uso.
- La necesidad de agrupar los productos para su movilización.
- La necesidad de promover las ventas.

La necesidad del empaque es tal que contribuye a la creación de una imagen para una oferta, para el prestigio de una empresa y para una identificación instantánea en todos los medios de publicidad.

La etiqueta, se adhiere al producto y contiene información o instrucciones respecto al mismo, así como sus características. También puede usarse la etiqueta como vehículo de promoción.

Además de revisar todos los aspectos del empaque y etiquetas, el auditor de mercadotecnia deberá constatar que estos requisitos cumplan con las exigencias gubernamentales, por lo que deberá conocer y estudiar las leyes al respecto y determinar su observancia.

## 2. SUBMEZCLA DE CONDICIONES DE VENTA

Toda operación de compra y venta se ve influenciada por uno, varios o todos los componentes de la submezcla de condiciones de venta, los cuales son:

- a) Precio.- Es aquél que se ha anunciado o marcado públicamente, o la cantidad de dinero impresa en el producto o etiqueta que se pide al consumidor sea por un producto o servicio.

Con el fin de que el segmento para el cual ha sido creado el producto y fijado el precio lo acepte con mayor facilidad existen varias tácticas apoyadas en el precio:

- Ofrecer productos o servicios con fines promocionales a precios muy por abajo de lo normal.
- Ofrecer productos de mucha venta a precios bajos para promover la venta de otros productos de precios altos o menor volumen de ventas.
- Fijar precios ligeramente más bajos que los que realmente se quieren cobrar.

- Ofrecer precios muy bajos en la fase de introducción y más adelante elevarlos a sus reales.
- Fijar precios muy bajos para conseguir grandes porciones de mercado y desalentar así a la competencia.

A este respecto, el Director de Mercadotecnia deberá verificar que los sistemas de fijación de precios sean los adecuados, lo cual podrá lograr haciendo pruebas y comparaciones de volúmenes de ventas, correlacionadas con su precio de venta, entre la empresa auditada y sus competidoras.

- b) Cambio de precios.- La Dirección de Mercadotecnia puede variar los precios de venta mediante distintos métodos:

Descuentos:

- . Descuento por pronto pago
- . Descuento comercial
- . Descuento por volumen
- . Descuento por temporada

Concesiones:

Son una reducción en el precio de venta que se paga en publicidad, exhibiciones, empaque u otros servicios con el fin de lograr aumentos de las ventas.

**Arrendamiento:**

Es una modificación de precio, basada en el derecho a usar en vez de comprar un artículo u otro mediante el pago de una renta periódica, de lo que se deduce que el comprador disfruta el uso del producto y el vendedor retiene la propiedad del mismo.

- c) Condiciones de venta.- Las ventas pueden ser a crédito o de contado. Este sistema opera como acelerador y consiste en la habilidad para obtener bienes y servicios o dinero a cambio de una promesa de pago en fecha posterior, al tratarse de créditos:

- . Crédito mercantil: Es aquél que se concede al canal de distribución para facilitar las ventas.
- . Crédito al consumidor: Es aquél que se concede por el fabricante o por el distribuidor a los consumidores finales del producto.
- . En general, existen créditos al consumidor en especie (cuando recibe bienes y/o servicios) y en efectivo (cuando recibe dinero).

Este componente de la mezcla debe analizarse por el auditor para medir los efectos sobre los volúmenes de ventas que se consigan, así como los efectos sobre los costos de distribución. Si bien puede tener efectos positivos

en las ventas, también trae aparejada una disminución en las utilidades, en cuyo caso las estrategias aplicadas resultarán inútiles, pues no se habrá conseguido el fin de generar utilidades para la empresa.

En esta parte del análisis, el auditor deberá recurrir a comparaciones históricas y proyecciones de ventas, con o sin disminuciones de precios, con el objeto de saber en qué situación se han obtenido los mejores resultados.

- d) Transporte y manejo del producto.- El transporte y manejo del producto pueden significar en esta submezcla un aumento o disminución en el precio, según sean más baratos o más caros estos servicios comparados con los de la competencia; o que la compañía auditada por acuerdo entre sus vendedores y compradores decida no hacer cargos por este concepto o bien, repercutirlos totalmente.

Existen los siguientes casos:

- . Libre a bordo (L.A.B.): Este tipo de arreglo indica a partir de qué lugar el comprador empieza a pagar fletes.
- . Precio todo incluido: Quiere decir que los costos de fletes y de manejo ya van incluidos en el precio cotizado.

Para llevar a cabo un análisis de parte de la auditoría se debe recordar que para la fijación de precios existen dos métodos:

- . Método de costo promedio: Consiste en agregar al costo de los diferentes productos un determinado porcentaje para obtener utilidades.
- . Método de fijación de precios multivariantes: Consiste en que se fijen precios tomando en cuenta:
 

Demanda	Costos
Competencia	Canal de distribución
Limitaciones gubernamentales	

El auditor de mercadotecnia debe determinar si los precios de la empresa auditada son correctos:

- . Por su sistema de fijación
- . Ante la clientela
- . Ante la competencia
- . Ante las autoridades

### 3. SUBMEZCLA DE DISTRIBUCION

La submezcla de distribución es la que se encarga de planear los movimientos físicos de los productos, tanto internos como externos.

Comprende:

- El fabricante de un producto
- Los intermediarios
- Consumidor final o usuario

Para determinar qué extensión y características deben tener los canales de distribución, en principio la empresa y posteriormente el auditor de mercadotecnia deberán hacerse cuando menos las siguientes preguntas:

¿Hasta qué grado debe integrarse el fabricante en una red propia de distribución?

¿Cuáles son los intermediarios que tanto al fabricante como al consumidor brindan el mejor servicio?

¿Cuántos intermediarios deben operar en cada nivel del canal de distribución?

¿Qué grado de control debe ejercer el fabricante sobre los intermediarios?

El almacenaje estudia la retención de los productos hasta que son requeridos, siendo necesario en los siguientes casos:

- a) Cuando los bienes son producidos en una determinada época del año y hay que guardarlos para satisfacer una demanda constante (frutas y verduras).
- b) Cuando la demanda es temporal y se debe producir todo el año por razones de producción y costos.
- c) Cuando el almacenaje sirve como válvula reguladora (productos que se deben despachar por lotes que hay que ir completando).

Es importante que las bodegas de almacenamiento cuenten con el equipo más indicado para la conservación y manejo de materiales.

Inventarios. - El inventario es un regulador entre la producción del fabricante y las demandas de los clientes. El problema principal reside en determinar el nivel de inventario adecuado para no perder ventas por faltantes y mantener bajos los costos; éste es precisamente el objeto de la auditoría en la fase que tratamos.

Para decidir cuáles son los niveles aceptables de los inventarios se deben atender los siguientes factores:

- a) Decidir el volumen del inventario con objeto de surtir la demanda esperada del cliente.
- b) Establecer los niveles adicionales que se requieren para absorber aumentos de demanda del mercado o interrupciones en la provisión que, de no atenderse, provocarían pérdidas en ventas.

En términos generales, los niveles apropiados para los inventarios se ven influenciados por los siguientes factores:

- Las expectativas de ventas de la empresa para un período dado.
- El carácter monopolístico, oligopólico o de otro tipo de un determinado mercado.
- Las políticas de servicio al cliente que obligarán a la empresa a tener inventarios más altos.
- Los costos de mantenimiento del inventario.
- Características del producto (caducidad, obsolescencia, etcétera).

El factor más importante es la determinación del punto de reorden, pues es el momento en que se toma la decisión de reponer el inventario que se ha vendido.

Para juzgar si es apropiada esta decisión, es necesario mantener un registro de las unidades almacenadas.

El transporte incluye todos los medios para mover los productos dentro de las plantas, bodegas, ciudades, y entre las ciudades y otros puntos geográficos; sin embargo, para los fines de este trabajo sólo consideraremos el movimiento entre ciudades. Al analizar este aspecto, el auditor de mercadotecnia deberá centrarse en la evaluación de las soluciones que se han dado a cuatro problemas relacionados con el transporte:

- Selección del medio o medios de transporte idóneos para mover los productos.
- Selección de la empresa que con mayor rapidez pone los productos en el punto de destino.
- Selección de la empresa que ofrece las tarifas más bajas.
- Selección de la empresa que proporciona más servicios.

#### 4. SUBMEZCLA DE COMUNICACIONES

La comunicación ha sido definida como el contenido, el objeto y el efecto de lo que se dice a alguien y, por lo tanto,

trata de los mensajes que se planean para influir en el comportamiento humano, los medios que los transmiten y los mercados que les corresponden. En todo sistema de comunicación existen los siguientes elementos, que deben estar integrados:

- Fuente: quien emite la comunicación.
- Codificación: es el proceso de convertir las ideas en palabras, símbolos, etcétera.
- Canal de mensaje: es el medio por el cual se conduce un mensaje en un sistema de comunicaciones.
- Descifrador: significa la adaptación del mismo a las posibilidades del receptor.
- Receptor: es la persona, grupo, empresa, etcétera, del cual la fuente espera una respuesta.
- Retroalimentación: consiste en lograr que haya un regreso de la comunicación del receptor a la fuente.

Existen factores determinantes en la efectividad de un mensaje, los cuales son:

- a) El mensaje debe estar planeado, desarrollado y transmitido a través de un sistema capaz de ganar el interés y la atención del receptor.
- b) El mensaje debe estar integrado con palabras, frases, cuadros, diagramas, etcétera, que sean comunes a la fuente y al receptor.

- c) El mensaje debe conseguir que el receptor reconozca una necesidad y que sugiera una o varias formas de resolverla.
- d) El mensaje debe producir el mayor impacto posible en el receptor.

Los elementos de la submezcla de comunicaciones son:

- a) Publicidad: que es el mensaje relativo a la oferta de un patrocinador que se produce mediante elementos mecánicos o electrónicos y que paga dicho patrocinador. Existe una variedad de medios que el auditor debe evaluar para determinar si este componente de la submezcla se emplea en la debida forma.

Tiene la publicidad como principales objetivos:

- Establecer la buena voluntad del mercado hacia la empresa.
  - Informar sobre los artículos en sus diversas características.
  - Tratar de estimular una respuesta traducida en compras inmediatas.
  - Desarrollar el conocimiento y la aceptación de la marca.
  - Ayudar a las ventas.
- b) Ventas: que son comunicaciones personales por parte de individuos que presentan las ofertas de mercado de un patrocinador identificable. Las ventas son considera-

das el canal más efectivo para hacer llegar el artículo a las manos del consumidor, incluyendo esta actividad:

- Conocimiento de los clientes.
- Conocimiento de los mercados.
- El arte de vender (que es la realización de una mercancía que los clientes consumen).

c) Promoción de ventas: que es el conjunto de actividades gratuitas o pagadas que unifican los anuncios y la presentación de las ventas personales, siendo las actividades promocionales más importantes las siguientes:

- Exhibiciones en el lugar de la venta.
- Incentivos al canal de distribución.
- Ofertas especiales.
- Muestras.
- Ferias y exposiciones.

d) Relaciones públicas: que son todas las actividades que se desarrollan para influir positivamente sobre los públicos de la empresa.

Las relaciones públicas tienen gran importancia para la empresa:

- Para alcanzar los objetivos de imagen establecidos por el Director de Mercadotecnia.
- Para dar mayor credibilidad a los mensajes de la empresa.

- Para crear conciencia de los productos que vende la empresa.

El siguiente paso consiste en coordinar las cuatro submezclas para obtener la mezcla de mercadotecnia óptima, lo que significa que se habrá de contener una mezcla que cause mayor impacto en el mercado, y que no haya duplicaciones entre los componentes de la mezcla. La coordinación se puede enfrentar en un momento dado a los siguientes problemas:

- a) Objetivos en conflicto. - Es posible que cada jefe de los departamentos involucrados pretenda que sus objetivos predominen como objetivos centrales de la mezcla. Sin embargo, se puede hablar en términos generales de los siguientes objetivos básicos:

- El volumen de las ventas.
- Las utilidades.
- El rendimiento de las inversiones.
- La participación del mercado.
- La imagen de la empresa.
- La acumulación de recursos.
- El objetivo social.

Estos fines pueden variar en importancia de acuerdo con el tipo de empresa auditada, lo que debe ser considerado por el auditor que conduce la auditoría con el fin de determinar los objetivos correctos.

- b) La medición de la interacción de las variables.- No se sabe con certeza, por ejemplo, cuántos pesos aumentan las ventas por cada peso invertido en promoción de ventas, o qué efectos tendrá sobre la mezcla la supresión o la adición de un vendedor.
- c) Respuesta del mercado.- Por lo general, los rangos son abiertos (cada día menos con la investigación de mercado y siempre que se utilice) en cuanto a conocer cómo van a reaccionar los clientes a los cambios en los sistemas de ventas, campañas de publicidad de prácticas de promoción.
- d) Respuestas diferidas.- Puede ser que el mercado reporte una respuesta, mas no inmediata, ya que muchas de las variables de la mezcla dan respuestas, pero a plazos medios o largos.
- e) Efectos de la incertidumbre.- Muchas de las decisiones de la mercadotecnia se toman con base en acontecimientos futuros, frente a los cuales no existe seguridad de que se comporten en una u otra dirección. A este respecto, el Director de Mercadotecnia tiene que correr riesgos inesperados.

Para determinar si al elaborar la mezcla se han resuelto de la mejor manera posible los problemas enumerados, el auditor de mercadotecnia puede servirse bastante de la auditoría del marco de referencia.

Otro recurso que puede ayudar a determinar la calidad de la mezcla consiste en el uso de modelos distintos, entendiéndose se por modelo cualquier objeto, sistema, procedimiento, política, etcétera, que se puede utilizar para su imitación. En mercadotecnia, consideramos un modelo la situación que se basa en hechos y, por consiguiente, es un medio para expresar las relaciones entre un grupo de actividades o variables mercadotécnicas y que sirve como guía para tomar decisiones. Estos modelos se clasifican como sigue:

- Estáticos: representan una actuación sin cambios.
- Dinámicos: toman en consideración los cambios que se suceden a través del tiempo.
- Determinantes: llevan a la certidumbre en los resultados.
- Inciertos: cuando la interrelación de las variables es incierta.
- Micro o macro: dependiendo del nivel de sistema que se está tomando en consideración.
- De objetivo: se usa para la solución de un problema.
- Prosa: en el que se usan expresiones verbales.
- De diagrama: en el que se usan expresiones verbales o figuras gráficas y flechas para describir la secuencia lógica de una serie de decisiones y acciones tomadas.
- Matemático: se basa en símbolos, ecuaciones, axiomas y definiciones matemáticas.

## C A P I T U L O I V

### RESULTADOS DE LA AUDITORIA

- 1) Descripción de las Deficiencias  
y Recomendaciones
  - 1.1) Deficiencias Corregibles  
por la Oficina
  - 1.2) Deficiencias Corregibles  
por las Autoridades Superiores
  - 1.3) Deficiencias de Difícil o  
Imposible Corrección
- 2) Discusión Previa
- 3) Informe
  - 3.1) Elaboración y Enfoque
  - 3.2) Estructura
- 4) Responsabilidad del Emisor

## 1) DESCRIPCION DE LAS DEFICIENCIAS Y RECOMENDACIONES

El auditor normalmente ha de llegar a determinar en el transcurso de toda auditoría operacional ciertas deficiencias de operación, por las que aportará las sugerencias que considere más convenientes.

Las deficiencias encontradas y sugerencias para su corrección deben presentarse en orden jerárquico, de acuerdo a su importancia. Las observaciones importantes deben describirse al principio del informe para despertar el interés del lector y motivarlo a que continúe leyendo; si los primeros párrafos im pactaron a la persona que lee el informe, el resto del mismo recibirá su mayor atención.

Se puede decir que las observaciones o deficiencias detectadas se clasifican en:

- 1.1) Deficiencias Corregibles por la Oficina.
  - 1.2) Deficiencias Corregibles por las Autoridades Superiores.
  - 1.3) Deficiencias de Difícil o Imposible Corrección.
- 1.1) Deficiencias Corregibles por la Oficina.- Estas observaciones se referirán a deficiencias por una incorrecta aplicación de los procedimientos de control interno de la empresa, como pueden ser:

- a) Error en el registro contable.
- b) Inasistencia e impuntualidad del personal del área de ventas, etcétera.

1.2) Deficiencias Corregibles por las Autoridades Superiores.-

En este renglón, se detallarán las observaciones graves que estén violando el control interno de la corporación y que pudieran trascender significativamente en el desarrollo operacional de la misma. Como ejemplo, se pueden mencionar:

- a) Infracción del reglamento general.
- b) Resultado práctico no satisfactorio de la aplicación de alguna política o procedimiento.
- c) Establecimiento en lugar inapropiado, etcétera.

1.3) Deficiencias de Difícil o Imposible Corrección.- Estas

son observaciones cuya corrección sea difícil o imposible, de acuerdo al carácter especial o gravedad de los hechos consumados. Como ejemplo:

- a) Error contable descubierto después de haber publicado oficialmente los estados financieros.
- b) Error detectado en la facturación por falta de actualización oportuna de precios de venta, etc.

La acción necesaria para la corrección de deficiencias o para adopción de medidas disciplinarias deberá ser tomada directamente por el miembro de la oficina o por la autoridad superior, según el tipo de observación de que se trate.

## 2) DISCUSION PREVIA

Antes de retirarse de las oficinas del cliente, el auditor debe proceder a discutir el borrador del informe de auditoría con los funcionarios responsables de la empresa.

El objeto de discutir previamente el borrador del informe, con las palabras textuales que fuere a utilizar en el informe definitivo, es conocer por una parte la manera de pensar de los máximos responsables de la empresa revisada; además, se busca que el mismo no contenga deficiencias y que una vez emitido ocasione críticas desfavorables. Básicamente lo que se pretende es que el auditor tenga oportunidad de comprobar por sí mismo a tiempo, para corrección, si hubiese incurrido en algún error sobre los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría efectuada.

La discusión previa del borrador tendrá como objeto las siguientes finalidades:

- a) Informar sobre los resultados, conclusiones y recomendaciones importantes que se hubieren encontrado.
- b) Hacer una crítica constructiva de las operaciones revisadas y una evaluación imparcial, en forma individual, de la labor del elemento humano.

- c) Conocer la reacción y forma de actuar de los funcionarios superiores para efectuar las modificaciones necesarias en el borrador del informe, si existiera fundamento para ello.
- d) Prestar asistencia técnica, de acuerdo con la competencia del auditor, así como aclarar las dudas de la interpretación y ampliar los comentarios que sean convenientes.

### 3) INFORME

#### 3.1) Elaboración y Enfoque

Se puede decir que el informe de auditoría es un reflejo del trabajo efectuado por el auditor y que en él quedan plasmadas las observaciones o deficiencias detectadas como consecuencia de haber aplicado éste todos sus conocimientos y la experiencia adquirida en el desarrollo de su vida profesional.

Como normalmente sucede, el informe es el único documento que conocen los funcionarios de la empresa sobre el trabajo efectuado por el auditor; por lo tanto, debemos vigilar la adecuada estructura y redacción del mismo para que cause el impacto deseado. De esta forma, la Administración adoptará las medidas correctivas necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

El informe debe enfocarse principalmente a mostrar con claridad las deficiencias observadas en función de los planes establecidos y la eficiencia operativa que pretende la empresa para el logro de sus objetivos. Un enfoque adecuado permitirá que las soluciones propuestas sobre los problemas detectados sean las más acertadas y, en consecuencia, existan mayores oportunidades que contribuyan con los objetivos operativos de la organización para aumentar su productividad y obtener mayores utilidades.

Como se mencionó anteriormente, el informe llega a manos de personas encargadas del buen funcionamiento de la organización, quienes son las que toman decisiones para este fin. Esta es razón suficiente para que nos preocupemos en elaborar un informe bien dirigido, ágil y orientado hacia la acción, para que los funcionarios de la empresa conozcan opiniones de especialistas con plena independencia mental que podrán influir en la adopción de decisiones que tengan como finalidad el buen desarrollo de la empresa.

Antes de iniciar la redacción del informe de auditoría, es conveniente tener presente lo siguiente:

- a) Definir el propósito del informe (final, parcial, etc.).
- b) A quién se dirigirá.
- c) Qué interesa a los lectores.
- d) Utilizar índices y subtítulos.
- e) Mostrar las observaciones de acuerdo a su importancia.
- f) Las tendencias y el empleo de cifras relativas pueden ser mejores que las estáticas y números absolutos, y al utilizar números se recomienda hacerlo en cantidades cerradas.

### 3.2) Estructura

En la preparación del informe, el auditor debe tener presente una consideración fundamental, y es que los infor-

mes de auditoría actúan como consejeros. La forma de comunicar resultados, el tono y la manera de documentar observaciones, son aspectos definitivos que considerará la Administración para la toma de decisiones.

El requisito más general es que el informe sea corto, claro y de redacción sencilla, sin incurrir en el extremo de la insustancialidad. Esto facilitará definir claramente las observaciones o deficiencias para que se puedan tomar las medidas correctivas necesarias.

Es conveniente en el informe evitar las referencias a nombre de personas, debiendo tratar de redactar éste en términos muy objetivos y neutrales, ya que como cada lector tiende a interpretar una auditoría de acuerdo con su situación nos podría originar problemas de índole personal.

El formato del informe de auditoría no debe descuidarse, ya que puede destruirse el valor del mejor trabajo por una errónea estructuración y escritura. Se recomienda la estandarización del formato del informe para obtener beneficios diversos, como son:

- Ahorro de tiempo.
- Simplificación de la composición (que facilita la redacción de las ideas, haciéndolas claras y precisas).

Es recomendable que en la elaboración del informe se vigilen los siguientes aspectos:

- a) Precisión. - En este sentido, debemos entender que cada afirmación deberá estar firmemente soportada, lo que hará sentir que nos aseguramos personalmente de los hechos, encaminando así al lector hacia el centro del problema.
- b) Claridad. - Es necesario tener bien definidas las ideas al elaborar el informe evitando en lo posible el uso de lenguaje vulgar o técnico; de esta forma captará el lector con mayor facilidad el problema que se le plantea. Ocasionalmente es necesario presentar antecedentes, usar cuadros, diagramas, etcétera, en lugar de aportar largas explicaciones, con el objeto de que exista una mejor comprensión.
- c) Concisión. - Este es un detalle importante que debemos vigilar, puesto que las explicaciones extensas son motivo de cansancio o fastidio para las personas que leen el informe. Por esta razón, debemos eliminar todo aquello que sea superfluo.
- d) Redacción. - Se debe dar un enfoque positivo a este punto, cuidando de no repetir palabras o conceptos que causen confusión o trastornos en la empresa que se haya revisado.
- e) Oportunidad. - Este es un aspecto que tiene gran importancia, debido a que el cumplimiento con el trabajo

jo y la oportuna entrega del informe son síntomas de la dedicación y capacidad profesional en la labor que se nos asigna. Es conveniente no olvidar que para poder cumplir con nuestra labor, debemos recibir todo el apoyo y ayuda que sea posible de la Dirección General y, a la vez, de los funcionarios del departamento de ventas.

Los conceptos mencionados son los que consideramos más importantes en la elaboración del informe; sin embargo, en realidad no existen conceptos limitativos, pues en la práctica profesional por las distintas situaciones a las que nos enfrentamos pueden existir o surgir otros más, y es a juicio del auditor actuar de la manera que considere más adecuada.

Todo informe de auditoría requerirá de una estructura lógica para facilitar su entendimiento; por lo tanto, con base en los objetivos de revisión, deberá contener por lo menos:

- Introducción
- Objetivos de la revisión
- Alcance y limitaciones
- Resultados
- Anexos

Introducción.- Es indispensable que ésta sea clara e impactante para que los lectores muestren interés desde el inicio del informe. Las opiniones deben ser positivas para contribuir a la mayor eficiencia de la empresa en coordinación con la administración de la misma.

Se deben establecer con precisión los siguientes aspectos:

- Identificación del trabajo
- Fecha de examen o período
- Clase de trabajo

Objetivos de la revisión.- Después de la introducción, se rá necesario mencionar los objetivos que pretendemos realizar con la auditoría operacional. Estos deben ser concisos y claros, de tal manera que el lector capte rápidamente cuál es la finalidad de nuestra revisión.

En el caso específico de ventas, entre los objetivos generales que se persiguen están:

- a) Análisis y evaluación de las políticas prescritas para el área de ventas.
- b) Adecuación de los sistemas y procedimientos de control interno establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia como resultado del examen operacional de ventas.

- d) Ventas razonables en el período seleccionado y su relación con el presupuesto.
- e) Previsión de los documentos que respaldan las operaciones de venta.

Alcance y limitaciones.- El auditor es el único responsable de la profundidad que dará a sus pruebas de auditoría, de acuerdo con su experiencia, objetivos perseguidos y situación especial de la empresa. En el desarrollo de su trabajo también se le presentarán limitaciones, las cuales se deben informar oportuna y claramente.

Normalmente el alcance y limitaciones quedan plasmados en papeles de trabajo en base a un programa, en el que se señalan entre otros los siguientes aspectos:

- a) Principales procedimientos.
- b) Extensión de pruebas.
- c) Operaciones no revisadas y su motivo.
- d) Participación del personal de la empresa, etc.

Resultados.- Los resultados de nuestra revisión pueden ser favorables o desfavorables, atendiendo a la eficiencia operacional del área de ventas.

Los resultados favorables deben ser breves y claros, evitando el uso de términos exagerados en grado extremo, co-

mo son: excelente, insuperable, etcétera.

Por otra parte, las situaciones que afectan desfavorablemente a la empresa en cuanto a su operación deben ser mencionadas con la correspondiente sugerencia de corrección o mejora. Dichas sugerencias deben contemplar lo siguiente:

- a) Ser adecuadas y realistas.
- b) Resultar económicas en función del costo que se pretende controlar.
- c) Tener en consideración el incremento de operaciones en el futuro.

Las observaciones de la auditoría operacional deben comunicarse en el curso de la revisión o al término de la misma, dependiendo de su importancia. Una observación de menor consideración podrá no incluirse en un informe por escrito y bastará hacerla del conocimiento del funcionario responsable del área para que éste actúe aplicando las medidas necesarias para su corrección. Por el contrario, si se detecta un problema que pueda traerle consecuencias graves a la empresa, debe comunicarse rápidamente tanto a la persona responsable como a sus superiores, por escrito, para que se estudie e implante la solución inmediata.

**Anexos.-** Los anexos servirán para contener el detalle de las observaciones que por su volumen requieran de una presentación objetiva y contribuyan a una mejor comprensión del informe.

Dentro de las finalidades que tienen los anexos, se encuentran:

- a) Presentar los pormenores necesarios en forma separada, aunque formando parte del contenido general del informe.
- b) Facilitar la agrupación ordenada de las observaciones de naturaleza similar.

#### 4) RESPONSABILIDAD DEL EMISOR

El Contador Público, en su carácter de Auditor Operacional, está sujeto a una serie de reglas básicas de conducta profesional, las cuales se pueden considerar como normas mínimas de comportamiento en las relaciones con los demás contadores públicos y con sus clientes.

Este conjunto de reglas básicas mínimas de actuación profesional están contenidas en el Código de Etica Profesional, que tiene como finalidad hacer que la profesión refleje una imagen de garantía y confianza hacia la sociedad.

La responsabilidad social del Contador Público no solamente se limita a actuar honestamente. El es un profesional capaz de aportar ideas y sugerir cambios que, por su importancia, resulten útiles para el mejor funcionamiento y progreso de la empresa a su cargo.

El Auditor Operacional normalmente debe tener acceso a todos los registros, propiedades, manuales de políticas y procedimientos, así como poder intervenir en investigaciones con el personal de la organización. Lo anterior con el objeto de facilitar su trabajo y de tal forma cumplir con las responsabilidades que asume, como son:

- a) Informar y asesorar a la Administración de la empresa, actuando de acuerdo con el Código de Etica Profesional.
- b) Coordinar toda actividad con otras áreas y disciplinas, para lograr los objetivos de la auditoría conjuntamente con los de la Administración.
- c) Ofrecer rendimiento de la más alta calidad profesional, de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Finalmente, atendiendo a la importancia de la independencia mental para la efectividad de la auditoría operacional, ésta debe mostrarse con la objetividad de las recomendaciones expresadas para mejorar los controles o sugerir la implantación de aquéllos que no existen. El auditor, por consiguiente, no debe elaborar e instalar procedimientos, preparar registros, o intervenir en otra actividad que la que normalmente debe revisar y evaluar, ya que esta actitud puede traducirse como un compromiso de su independencia.

## C A P I T U L O V

### VIGILANCIA POSTERIOR A LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 1) Importancia
- 2) Forma de Llevarla a la Práctica
- 3) Futuro de la Auditoría Operacional

1) IMPORTANCIA

La vigilancia posterior a la auditoría operacional tiene como principal finalidad completar cualquiera de los aspectos que hayamos recomendado en el informe y sobre los cuales no se hu**iere** tomado acción alguna.

A los trabajadores, les agrada saber que un Auditor Operacional que actúa con independencia mental recomienda sugerencias cuyo objeto es beneficiarles en forma personal, lo que a la vez repercute en el buen desarrollo de las operaciones de la empresa.

Por otra parte, los funcionarios principales y los jefes de departamento también reciben beneficios, siempre y cuando se tome acción sobre las recomendaciones del informe, pues si se actúa positivamente en cuanto a las mismas, podrá aligerarse la labor de dichos funcionarios y repercutir en la eficiencia y eficacia de las operaciones celebradas por la empresa.

## 2) FORMA DE LLEVARLA A LA PRACTICA

El Auditor Operacional tendrá que realizar el mayor esfuerzo para lograr que las deficiencias detectadas sean corregidas durante el transcurso de la auditoría. La acción necesaria para la corrección estará a cargo de auditoría interna (si es que existe ese departamento) o de los funcionarios a quienes correspondiere esa labor, de acuerdo con la naturaleza de cada observación.

Existen deficiencias que al término de la auditoría pueden quedar pendientes de corrección. A este respecto, es responsabilidad de la empresa hacer que las recomendaciones propuestas se implanten, con objeto de eficientar las operaciones; por lo tanto, se sugiere que en lo posible la Administración establezca límites para la corrección de las irregularidades y que al término de éstos se compruebe que se ha cumplido la misión. Al mencionar la Administración de la empresa, no queremos decir con ello que la Administración será la encargada de verificar que todas las observaciones sean corregidas, puesto que la misma debe delegar su autoridad y únicamente dar seguimiento a los aspectos que considere más importantes.

La responsabilidad que tiene el Auditor Operacional termina al informar sobre los problemas detectados y sugerir las posibles

soluciones. La implantación de las medidas correctivas son asignables al personal de la empresa y estas personas analizarán e inspeccionarán las operaciones o actividades en una área o en varias para asegurarse de que se continúa con el buen manejo de las operaciones involucradas.

### 3) FUTURO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

En toda empresa existen dirigentes que tienen un sistema administrativo de control para alcanzar sus metas. Este sistema está implícito en la organización de acuerdo a su fin peculiar y está integrado por la propia organización, las políticas, la planeación con las normas de ejecución, los sistemas y procedimientos, y los informes. Dicho sistema puede ser formal o informal, elemental o muy complejo, pero al ser el existente, es el medio por el cual funciona la institución.

En la actualidad, con la creciente tecnología que involucra máquinas, materias primas, recursos humanos y naturales, sistemas de comunicación, etcétera, las circunstancias nos obligan a avanzar de la misma forma en el aspecto de la auditoría operacional.

Como es de todos conocido, la inflación mundial nos mantiene en una situación difícil por la baja producción, principalmente de alimentos, y también por el incremento acelerado de la humanidad. Es aquí donde el Auditor Operacional debe prestar una función social de gran trascendencia, a través del trabajo que desarrolla en las empresas, pues dentro de sus objetivos está la consecución de eficiencia en la realización de las operaciones y, consecuentemente, la eliminación del desperdicio, el uso mesurado de los recursos naturales, el aprovechamiento íntegro

de la energía humana, etc. Por lo tanto, el futuro de la auditoría operacional es amplio, ya que en la medida en que las proyecciones futuras de las operaciones y actividades sean inteligentes y generen cambios en beneficio de la sociedad, en esa misma medida la humanidad se desarrollará.

En el aspecto particular de empresa, si el Auditor Operacional indica cómo obtener mejores utilidades mediante la eficiencia operativa, muy probablemente la gerencia atenderá sus recomendaciones.

Son muchas las áreas en donde se pueden incrementar los resultados; sin embargo, estas áreas dependerán en gran parte de la organización de la institución y de la imaginación del auditor.

A manera de ejemplo, nos podemos preguntar:

¿Cuánto vale la mano de obra de un departamento que tiene asignadas a diez personas, y el trabajo solamente requiere de cinco?

¿Existe coordinación entre los departamentos de producción y de ventas?

¿Es suficiente y oportuna la recuperación de cuentas por cobrar?

¿Qué se hace con los desperdicios?

En este breve cuestionario, solamente mencionamos algunos aspectos que el Auditor Operacional debe preguntarse para señalar a la Administración cómo aumentar sus rendimientos mediante la máxima eficiencia de sus operaciones.

B I B L I O G R A F I A**AUDITORIA OPERATIVA**

Simposium Nacional Sobre Auditoría Interna (Operacional)

Varios Autores

México, D. F.

1973

**PEDRO WOESSNER ARANDA**

Cómo Realizar una Auditoría de Mercadotecnia

Fondo Mercadotécnico Mexicano, S. A.

México, D. F.

1982

**CHARLES A. BACON**

Manual de Auditoría Interna

Editorial Hispano-Americana

México, D. F.

1973

**ROY A. LINDBERG, THEODORE COHN**

Auditoría de Operaciones

Editorial Técnica, S. A.

México, D. F.

1975

**JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS**

La Auditoría Administrativa

Editorial Diana

México, D. F.

1975

**WILLIAM P. LEONARD**

Auditoría Administrativa

Editorial Diana

México, D. F.

1975

ROBERTO MACIAS PINEDA  
El Análisis de los Estados Financieros y  
las Deficiencias en las Empresas  
Ediciones Contables y Administrativas, S. A.  
México, D. F.  
1975

ABRAHAM PERDOMO MORENO  
Análisis e Interpretación de Estados Financieros  
Ediciones Contables y Administrativas, S. A.  
México, D. F.  
1981

C.P. JESUS CANO BENITEZ  
La Auditoría Operacional Aplicada a las Ventas  
Tesis  
México, D. F.  
Escuela Superior de Comercio y Administración  
1978

C.P. MARIA SARA CONTRERAS ROMERO  
La Auditoría Operacional en Compras y Abastecimientos  
de Materias Primas  
Tesis  
México, D. F.  
Escuela Superior de Comercio y Administración  
1978

C.P. PEDRO EDUARDO QUEZADA SALAZAR  
La Auditoría Operacional como Herramienta en el  
Examen del Area de Ventas  
Tesis  
México, D. F.  
Escuela Superior de Comercio y Administración  
1979

C.P. FERNANDO ALFREDO TREMARI TRUEBA  
Metodología de la Auditoría Operacional  
Tesis  
México, D. F.  
Universidad Anáhuac  
1973

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS  
Revista Contaduría Pública  
Artículo: El Reto de la Auditoría Operacional  
1978

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS  
Revista Contaduría Pública  
Artículo: La Auditoría de Operaciones  
1979

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS  
Metodología de la Auditoría Operacional  
(Boletín N° 1, 2, 4, 5, 8)  
Comisión de Auditoría Operacional  
México, D. F.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS  
Código de Etica Profesional  
México, D. F.