

308902

26
2EJ



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**APLICACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA
DE
MERCADOTECNIA EN EL AREA DE VENTAS**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS:

ROBERTO MARTINEZ BAUTISTA

PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:

C.P. MIGUEL ANGEL CABRERA MIR.

MEXICO, D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INTRODUCCION**1. MERCADOTECNIA.**

1.1. Concepto de mercadotecnia	1
1.2. Importancia de la mercadotecnia.	4
1.3. Concepto de administración de mercadotecnia.	6
1.3.1. Aspectos administrativos de mercadotecnia.	7
1.4. Importancia de revisar la administración de mercadotecnia.	19

2. AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

2.1. Concepto de la auditoría de mercadotecnia	23
2.2. Objetivos de la auditoría de mercadotecnia	25
2.3. Características de la auditoría de mercadotecnia.	26
2.4. Tipos de auditorías de mercadotecnia.	27
2.4.1. Por su alcance.	28
2.4.2. Por su frecuencia	29
2.4.3. Por el sistema empleado.	29
2.4.4. Por normas de apreciación.	29
2.4.5. Por el tipo de función auditada.	31
2.4.6. Por aspectos administrativos.	32
2.4.7. Por quien la realiza.	32
2.5. Alcances y limitaciones de la auditoría de mercadotecnia.	39
2.6. Factores a evaluar en la auditoría de mercadotecnia.	42
2.6.1. Aspectos administrativos de mercadotecnia.	42
2.6.2. Marco ambiental.	44
2.6.3. Mezcla de mercadotecnia.	45
2.6.4. Sistema de mercadotecnia.	46
2.6.5. Aspectos financieros de la mercadotecnia.	47
2.7. Funciones a evaluar en la auditoría de mercadotecnia.	49
2.7.1. Distribución.	49
2.7.2. Publicidad	50
2.7.3. Relaciones públicas.	51
2.7.4. Investigación de mercados.	52
2.7.5. Promoción de ventas.	53
2.7.6. Ventas.	54

3. AUDITORIA DE VENTAS.

3.1. Concepto de administración de ventas.	56
3.2. Concepto de auditoría de ventas.	61
3.3. Análisis de la administración de ventas.	62
3.3.1. Análisis de las personas.	65
3.3.2. Análisis de los recursos.	67
3.4. Análisis cuantitativo de ventas.	69
3.4.1. Aspectos cuantitativos de control.	69
3.4.2. Aspectos financieros de ventas.	76
3.5. Otros instrumentos de análisis.	85
3.5.1. Matriz de valuación de la competencia.	85
3.5.2. Principio 80-20 20-80.	87
3.5.3. Revisión del ciclo de vida del producto.	87

4. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA PARA EL AREA DE VENTAS. (Caso Práctico)

4.1. Propuesta de servicios.	90
4.2. Investigación preliminar.	95
4.3. Carta de contratación.	101
4.4. Preparación del programa de la auditoría de mercadotecnia.	108
4.5. Obtención de información.	113
4.6. Interpretación, análisis y evaluación de la información.	152
4.7. Presentación y discusión del informe.	174
4.8. Implantación y seguimiento.	187

CONCLUSIONES**BIBLIOGRAFIA**



NAUCALPAN, A 20 DE AGOSTO DE 1997

SEÑOR CORRESPONDIA

POR MEDIO DE LA PRESENTE AUTORIZO AL SR. ROBERTO MARTINEZ
DANTONIA, A UTILIZAR LOS DATOS ESTADISTICOS DE LA EMPRESA PARA
UNO EXCLUSIVO EN LA ELABORACION DE SUS TESIS PROFESIONAL.

A PETICION DEL INTERESADO Y PARA LOS USOS LEGALES QUE AL
MISMO CORRENCA.

CORDIALMENTE.

SR. ROBERTO MARTINEZ DANTONIA
CALLE DE LA LINDA 100

CONJUNTO IMPRESOR MEXICANO S.A. DE C.V.

Calle 1.ª No. 53 Del Módulo Naucalpan C. P. 50330 Estado de México Tels. 200 52 01 300 56 19

INTRODUCCION

La empresa, sea esta pequeña mediana o grande, es considerada como parte esencial de cualquier economía, de ahí que surge la necesidad de mantener y fomentar su crecimiento. Para lo cual es necesario evaluar las decisiones administrativas; ya que debido a estas y al desarrollo de la tecnología, la empresa ha evolucionado notablemente, por lo que hoy en día existe la necesidad de considerar una serie de factores que en otros tiempos eran irrelevantes.

En la actualidad la evolución en el orden económico, comercial, social y tecnológico implica un desafío para la administración que busca que la empresa crezca o se mantenga dentro de un mercado con un mejor desempeño, por lo que la auditoría da las pautas para poder aprovechar las innovaciones que el dinamismo implica con el fin de estructurar una base adecuada para la toma de decisiones.

Entre las diversas herramientas con las que puede contar una empresa se encuentra la auditoría, la cual en su concepto más simple se inicia en el momento en que una persona revisa lo que ha llevado a cabo y se cuestiona si lo ha realizado de la mejor forma. Mientras que cuando es revisado por otras personas adquiere un carácter de evaluación. Debido a la complejidad de las empresas es conveniente que se lleve a cabo una evaluación constructiva por agentes externos que expresen una opinión objetiva sobre la situación que presenta la empresa y que además propongan alternativas de mejora.

Es común la práctica de la auditoría a los estados financieros, la cual se centra en un análisis cuantitativo de los recursos materiales, sin embargo los resultados dependen más del buen manejo de los recursos humanos que de los materiales, por lo que se hace necesario un análisis cualitativo a dichos recursos, por lo que la auditoría de mercadotecnia es una opción viable para la mejora del desempeño tanto cuantitativo como cualitativo de la empresa.

La auditoría de mercadotecnia busca evaluar la administración de las actividades necesarias para la comercialización de los productos o servicios sobre el cual gira la empresa, para poder determinar irregularidades y plantear soluciones.

Ante los resultados inesperados del tratado del libre comercio, los empresarios se han dado cuenta de que antes de llegar a mercados internacionales, necesitan ser rentables en sus ventas. Por ello las empresas deben buscar nuevos caminos para superar los procesos actuales con el fin de llegar a fortalecerse en los mercados, optimizando los recursos humanos y materiales. Este es el momento en que se debe impulsar a la auditoría de mercadotecnia como una herramienta de control, planeación y mejora de los procesos de comercialización.

Es interés del presente estudio proporcionar elementos suficientes para que el empresario considere la práctica de la auditoría de mercadotecnia como una herramienta útil para alcanzar la rentabilidad de la empresa, es por ello que se propone un programa de auditoría de mercadotecnia, por medio del cual se busca determinar los diferentes elementos que integran la administración de ventas, así como, los pasos lógicos a seguir en dicha auditoría.

Para fines de esta tesis, al estructurar un programa de auditoría de mercadotecnia, en primer lugar se llevó un breve estudio de como debe verse a la mercadotecnia, con el objeto de tener una visión general de los elementos que la integran. El siguiente paso consistió en el análisis de los diferentes tipos de auditoría de mercadotecnia; de igual manera al tratarse de una auditoría de mercadotecnia en el área de ventas, también se llevó un breve estudio de la administración de ventas, así como de las principales herramientas para evaluar su desempeño.

El programa propuesto presenta la posibilidad de realizar una auditoría integral, ya que evalúa a toda la administración de ventas. Este análisis proporcionará una visión secuencial de dicho proceso, lo que permite determinar la importancia y el efecto de cada una de las actividades que la integran, así como determinar también alternativas de soluciones consideradas en conjunto.

Es indudable que las alternativas propuestas por este tipo de auditorías no ofrezcan resultados inmediatos; pero sí a mediano plazo, ya que por medio de ésta se puede alcanzar una mayor

eficiencia dentro de cada parte que integra la organización; lo que en un futuro traerá como consecuencia una mayor rentabilidad de las ventas de la empresa.

Es de especial interés aplicar el programa de auditoría de mercadotecnia en el área de ventas, por representar está una de las áreas decisivas dentro de cualquier empresa, por medio del caso práctico se quiere ejemplificar como el correcto establecimiento de objetivos, procedimientos, programas, estructura, integración, dirección y control de las ventas llevará a la empresas a un óptimo desempeño de sus actividades y a la consecución de las metas establecidas.

En síntesis este trabajo establece una guía para que las empresas, consideren la importancia de la auditoría de mercadotecnia, por las ventajas que se pueden obtener para la organización; ya que el mejoramiento de la estructura administrativa de la principal función de la empresa, a largo plazo se convierte en eficiencia de operación; lo que permite a la empresa mayores beneficios económicos y da las pautas para un posible crecimiento.

1.1. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.

Partiendo de la necesidad de administrar los recursos de una empresa, hacia el mercado, hace falta la mercadotecnia. A continuación citaré algunas definiciones de varios autores para poder entender la importancia de la mercadotecnia.

"Mercadotecnia es un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización."(1)

"Mercadotecnia es aquella orientación de la gerencia que encierra la clave para alcanzar las metas de la organización y consiste en que ésta determina las necesidades y deseos de los mercados objetivo y se adapta para satisfacerlos con mayor eficiencia que sus competidores."(2)

"Mercadotecnia es una forma de pensar que conduce a un modo de administrar todos los aspectos comerciales de una empresa de manera que se puedan tomar todas las decisiones pertinentes para resolver los cambios naturales del mercado y satisfacer las necesidades y deseos, presentes y futuros, de los consumidores, generando con ello utilidades que logren un nivel de vida superior para todos los hombres que formen una sociedad libre."(3)

De las definiciones, se observa que la mercadotecnia más que un conjunto de técnicas es una forma de pensar y administrar con una orientación a la comercialización (fijar precios, promocionar y distribuir) no únicamente de productos sino también de ideas y servicios de la empresa, con objeto de cubrir las presentes y futuras necesidades y deseos, de un mercado objetivo, de una forma competitiva, buscando utilidades que es el fin de toda empresa.

En estas definiciones aparece un nuevo elemento que es el de mejorar el nivel de vida de la sociedad, por medio de la calidad de los productos y del ambiente físico y cultural. De ahí la necesidad que la mercadotecnia tenga que cumplir sus objetivos de una manera que mantenga o mejore el bienestar de la sociedad y de los consumidores.

Al decir que es una orientación que conduce a un modo de administrar, se trata más bien de un pensamiento administrativo, otra forma de administrar, donde sus objetivos son la satisfacción de los deseos y necesidades del mercado meta y la obtención de utilidades, las cuales son la justificación económica y social de cualquier empresa.

Para que una administración este orientada al mercado es necesario:

- Estar dirigida al cliente y no al producto. Estudiar las necesidades del cliente desde el punto de vista de él mismo.
- Tener una constante preocupación por la innovación
- Basarse en una planeación estratégica
- Definir el mercado o segmentos que se piensan atacar.
- Coordinar las funciones de mercadotecnia (ventas, publicidad, promoción, distribución, etc.) con las demás áreas de la empresa

En esencia, la mercadotecnia es la actividad de relacionarse con los mercados con el fin de realizar intercambios potenciales con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos humanos.

Esto se logra a través de armonizar los elementos de la mercadotecnia, que son principalmente producto, precio, plaza, promoción y servicio, hacia el mercado meta colocando un buen producto al precio adecuado, en el lugar y en el tiempo más idóneo y con la promoción adecuada para facilitar la transacción. Aclaremos los conceptos de los elementos básicos de la mercadotecnia:

1. **Producto** es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye empaque, color, prestigio del fabricante, y del detallista, que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad.
2. **Precio** denota la cantidad o el valor expresado en dinero que los consumidores tienen que pagar para obtener el producto
3. **Plaza** comprende las diversas actividades distributivas de la empresa para que el producto llegue a los consumidores en el momento y en lugar oportuno.
4. **Promoción** indica las actividades mediante las cuales se comunica y se persuade a los consumidores, de los beneficios de los productos y servicios, para que los compren
5. **Servicio** es cualquier actividad o beneficio que la empresa ofrece al consumidor. Es esencialmente intangible y pueden ser identificable o no con un producto físico, que satisface las necesidades.

El conjunto de estos cinco factores se conoce como la mezcla de mercadotecnia, que es un medio más con que cuenta la administración de mercadotecnia, la que consiste en la búsqueda de la mejor combinación de producto, precio, plaza y promoción, con el objeto de incrementar las utilidades y el volumen de ventas

Por lo que además la mercadotecnia es un sistema de persuasión que busca que el consumidor tenga en mente los beneficios de los productos, y los compre, más que la empresa trate de venderlos. Asimismo busca que el consumidor se convierta en cliente, por lo que la tarea principal de la mercadotecnia no es vender sino que el cliente esté dispuesto a comprar los beneficios a través de los productos que la empresa ofrece.

Comúnmente llega a confundirse la mercadotecnia con las ventas, pero la mercadotecnia combina en realidad diversas actividades destinadas a percibir, servir y satisfacer las necesidades y deseos del consumidor y alcanzar las metas de organización, por lo que la mercadotecnia se realiza antes de la compra y no termina con esta, y la venta se da en un momento dado para persuadir a que se compre.

La mercadotecnia pueden estar influenciada por diversas variables tanto internas como externas. Las primeras, son variables controlables por la empresa ya que forman parte de la estrategia del proceso de comercialización. Las segundas, se refieren al medio ambiente, al consumidor y a la competencia, por lo que no está directamente en su control. Sin embargo las grandes empresas se han visto obligadas a recurrir a sus habilidades económicas y a sus relaciones públicas para conseguir la colaboración de las fuerzas políticas para operar en un mercado determinado. (4)

Concluyendo, la mercadotecnia es la orientación que tiene por objetivo facilitar la supervivencia de la organización, por lo que es una forma más de administrar. Su función principal es evaluar las necesidades y deseos de los consumidores para satisfacerlos óptimamente en el tiempo y en el lugar adecuado, a fin de obtener la máxima utilidad y eficiencia posible para la empresa, ayudándola así al cumplimiento de sus fines y metas.

1.2. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA.

Puesto que cotidianamente interactuamos dentro de una sociedad a la cual nos debemos y de la cuál formamos parte, es necesario tomar en cuenta todas y cada una de nuestras acciones y todos aquellos elementos que sean importantes para nosotros y para los demás en la consecución de los objetivos de la organización, pues tiene gran trascendencia cómo hacerlo, toda vez que es la causa de su existencia y será precisamente esa sociedad la beneficiada directa de que éstos se cumplan correctamente.

En cualquier organismo social se da un producto o se presta un servicio a la sociedad por lo que su administración debe estar enfocada a ella ya que es elemento vital para que ésta exista y subsista o deje de hacerlo.

Asimismo la mercadotecnia es el factor más decisivo que guía a la organización a que busque la satisfacción de las necesidades del cliente, y ésta es la justificación básica de la existencia de cualquier organización, desde el punto de vista social y económico, y por si fuera poco es la actividad generadora de ingresos en cualquier organización.

La mercadotecnia se desarrolla debido a que existe un compromiso de la dirección de la empresa hacia los consumidores, así como ellos constantemente necesitan y desean más o nuevas comodidades que les permita mejorar su nivel de vida, lo que trae consigo un bienestar tanto para la sociedad como para la empresa misma.

Por ello la mercadotecnia se da en cualquier función dentro de la empresa, debido a su constante relación con su mercado. Por ejemplo el departamento de personal tiene que ver con el mercado laboral, el departamento de compras con el mercado de materias primas, etc. Por lo que el concepto de mercadotecnia se aplica a todos los mercados. (5)

El éxito de una organización se fundamenta en la coordinación de todos sus elementos y a su vez que estos estén orientados a la satisfacción del mercado. Por lo que deben tomarse en cuenta factores como el desarrollo económico, el tecnológico y el social que ha alcanzado el mercado y que afectan a la toma de decisiones de mercadotecnia. Por lo que debe tomarse en cuenta:

1 La competencia va en aumento, por lo que hay que volverse más eficiente en la administración de materias primas, y asimismo, del factor humano y de los recursos financieros .

2. Los patrones de compra en los consumidores se han modificado al integrarse la mujer, cada vez en mayor proporción, al mundo del trabajo, disminuyendo el tiempo para la decisión de la compra.

3. El consumidor es cada vez más exigente para satisfacer sus expectativas sobre el beneficio del producto.

4. La expansión del conocimiento e información, ya que se puede acceder más fácil y rápido a la información, debido al perfeccionamiento de sistemas computarizados.

1.3. CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA.

Basándonos en el objetivo de la mercadotecnia, que es facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, necesita de la administración para lograrlo:

"La administración de la mercadotecnia es el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales"(6)

"La administración de la mercadotecnia busca influir en el nivel, la oportunidad y el carácter de la demanda de tal forma que ayuda a la organización a lograr sus objetivos"(7)

Es un proceso por el cual los miembros de la organización, apoyándose en sus habilidades, realizan actividades interrelacionadas con el fin de lograr objetivos de mercadotecnia previamente establecidos.

Es tarea del administrador manejar los recursos de la organización para atraer posibles clientes a la empresa, a través de satisfacer los objetivos de la misma.

Para que una empresa logre aprovechar las ventajas de la mercadotecnia, sus actividades deben estar bien administradas.

Con la administración se optimizan los recursos de la organización sea ésta pequeña, mediana o grande. Una buena administración de mercadotecnia elevará la productividad del organismo social donde se de y más importante aún, incrementará la calidad de los bienes y servicios producidos, con la finalidad de satisfacer mejor las necesidades de la sociedad, coadyuvando así a su desarrollo económico.

Para administrar adecuadamente la mercadotecnia es necesario llevar a cabo un proceso administrativo que facilite el cumplimiento eficiente de su objetivo.

La administración del esfuerzo de mercadotecnia implica análisis de mercados y del ambiente, planeación de las estrategias y programas para aprovechar las oportunidades de mercado, implantación de estas estrategias y programas mediante una organización eficaz de mercadotecnia y control de los esfuerzos de mercadotecnia para asegurar que la empresa opere con eficiencia y eficacia. (8)

Por lo que la administración de la mercadotecnia consiste en aplicar el proceso administrativo a las tareas de satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta con el fin de ayudar a la empresa a que logre sus objetivos de una manera eficiente.

1.3.1. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE MERCADOTECNIA.

La administración de mercadotecnia implica un proceso de análisis de oportunidades de mercado para elegir posiciones en él, así como elaborar programas y controles que apoyan a la dirección al logro de los objetivos de la empresa.

Se pueden observar cinco etapas, encaminadas a la consecución de un objetivo previamente determinado, por lo que se puede conceptualizar como la conjugación de la planeación, organización, integración, dirección y control del esfuerzo de mercadotecnia.

PLANEACION.

Etapa que nos permite determinar qué va a hacerse y considera decisiones de importancia, como son la definición y establecimiento de objetivos, estrategias, tácticas, políticas, programas, procedimientos, pronósticos y presupuestos.

Se determina el rumbo, por lo que se establecen los recursos necesarios para desarrollar las diferentes actividades de la mercadotecnia con el fin de lograr los objetivos establecidos. Estudia alternativas para conseguir los objetivos, selecciona la más conveniente y remarca la estrategia idónea.

Consiste en adaptar los recursos de la empresa a las oportunidades de mercado a corto, mediano y a largo plazo así como fijar estrategias y tácticas para que el esfuerzo de la mercadotecnia ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos.

El proceso de planeación consta principalmente de

1. Análisis de oportunidad de mercado.

"La oportunidad de mercado de una empresa es una situación atractiva de acción de mercadotecnia pertinente, en la cual la empresa probablemente disfrute de una ventaja diferencial." (9)

Se podrán considerar oportunidades a las condiciones ambientales y las de la empresa hasta el momento en que coincidan y guarden consistencia con el propósito de la empresa. La principal aportación consiste en evaluar el potencial de ventas de cada oportunidad. El siguiente paso consiste en evaluarla con los recursos, objetivos e imagen de la empresa.

Para la planeación se necesita un sistema de información de mercadotecnia oportuno que facilite la toma de decisiones

2. Selección del mercado meta.

Es la etapa en donde se mide y pronostica la demanda para segmentar los mercados potenciales y factibles para identificar qué mercados se quiere y puede servir.

3. Diseño de la mezcla estratégica de mercadotecnia.

Se determina la combinación de los elementos de la mercadotecnia, que mejor se adapte al ambiente, al mercado meta y con los objetivos organizacionales.

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de variables controlables que la empresa utiliza para influenciar al mercado meta.

4. Plan de mercadotecnia.

Es la etapa que concluye la planeación y donde se elabora una guía que contiene la formulación de objetivos, identificación de mercados meta, estrategias y tácticas perteneciente a la mezcla de mercadotecnia.

El plan describe la situación actual, las amenazas y oportunidades, los objetivos y problemas a los que se enfrenta él o los productos, la estrategia de mercadotecnia, el programa de acción y presupuestos.

Este plan sirve de base para la planeación de otras actividades de la empresa, el cual debe incluir objetivos, estrategias, tácticas, políticas, programas, procedimientos, pronósticos y presupuestos, para llevar a cabo la mezcla de mercadotecnia.

a) Los objetivos son a lo que se quiere llegar, en el corto, mediano o largo plazo; éstos son fijados en forma general y específica, las cuales tienen que estar coordinados para cumplir con el objetivo general.

Los objetivos se establecen desde la creación misma de la empresa, la cuál nace para alcanzarlos. Ellos están expresados en su misión la que consiste en crear y mantener clientes.

Las características básicas de los objetivos son las de ser mensurables, de fácil entendimiento, definidos por escrito y orientados a lograr un beneficio tanto social como económico.

b) "La **estrategia** es un plan básico y general de acción por medio del cual una organización se propone alcanzar sus objetivos" (10)

c) Las **tácticas** son un medio operacional específico a través del cual una estrategia ha de ponerse en práctica o activarse en periodos más cortos que las estrategias.

d) Las **Políticas** precisan a los objetivos, normando criterios y proporcionando orientación a los integrantes de la empresa. Estas son necesarias en la organización, pues son el medio para dar a conocer los lineamientos sobre los cuales trabajarán los individuos y representan una guía que permite tomar decisiones.

Es de vital importancia que las políticas sean revisadas y actualizadas periódicamente para garantizar su vigencia. En esta revisión se debe detectar costumbres que el personal, por la práctica cotidiana considere políticas y que puedan ir en contra de la filosofía de la organización.

e) Los **Procedimientos** son planes que señalan la secuencia de operaciones y especifican cuándo y cómo se ejecutará cada operación de la entidad.

Se integran a partir de una serie de reglas, las cuales son acciones específicas a realizar en determinadas situaciones, es decir, que los miembros de la organización deben cumplirlas expresamente. Las características de los procedimientos son:

- Se formulan por escrito, de preferencia usando diagramas y/o gráficas.

- Deben ser claros y comprensibles en cuanto a las fases que los integran desde su origen.
- Basados en los objetivos y políticas

f) Los **Programas** son la combinación de los objetivos, políticas y procedimientos, los cuales determinan con mayor exactitud las actividades a realizar, señalando los tiempos y costos en que las actividades deben realizarse, así como determinar a las personas responsables de su realización y a su vez se determinarán los recursos tanto humanos, técnicos y materiales que habrán de combinarse para alcanzar la misión de la empresa. Las características de los programas son:

- Precisos en cuanto a las actividades a desarrollar y estar sincronizados en cuanto a cada uno de sus pasos.
- Flexibles para facilitar su implantación, y adaptables a las circunstancias. Deben de incluir una plan de contingencia.
- Deben de ir acompañados de un presupuesto, donde se establecen los recursos financieros a utilizar.

g) El **Presupuesto** es un plan cuantificado en unidades económicas, en el cual se asignan los recursos monetarios y se determinan los ingresos que van a redituar y los gastos que se ocasionarán. Proporcionan estándares contra los cuales se pueda comparar en un momento y en un plazo determinado y deben estar basados en los programas, procedimientos, políticas, objetivos y misión de la empresa.

Los objetivos, estrategias, tácticas, procedimientos, políticas y programas se clasifican como de corto, mediano y largo plazo, generales y particulares y deben plasmarse por escrito, de manera clara, en el manual de organización. Así mismo, deben ser revisados y actualizados periódicamente por los miembros de la organización que participen en su formulación.

La realización e implantación del plan se realizan en las etapas de organización, integración y dirección y su evaluación en la etapa de control.

ORGANIZACION.

En esta etapa se le da valor y orden a cada uno de los recursos. Comprende el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los objetivos, definiendo niveles jerárquicos, relaciones de dependencia y comunicación en un ambiente de coordinación.

La organización es la actividad que consiste en detallar el trabajo y las tareas necesarias para alcanzar las metas de la empresa así como la división del trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica por una persona o grupo de personas así como de definir relaciones jerárquicas, funciones y obligaciones.

En base a lo anterior se puede señalar las siguientes características generales de la organización:

- Es una agrupación lógica y ordenada de actividades o funciones.
- Define relaciones y niveles jerárquicos entre jefes y subordinados.
- Busca el cumplimiento de lo establecido en la planeación.

Para ello es necesario establecer un relación organizacional entre la mercadotecnia y otras áreas funcionales de la empresa.

En una empresa orientada al mercado, sus actividades, las coordina un ejecutivo de mercadotecnia, el cual deberá estar directamente bajo las órdenes del director general y ocupa un nivel organizacional igual a los gerentes de producción y otras áreas funcionales de la empresa. Independientemente del tamaño de la empresa, el departamento de mercadotecnia debe depender directamente de la Dirección. La organización dentro del departamento de mercadotecnia debe estar de acuerdo a las necesidades, recursos y estrategias de la empresa las cuales pueden ser funcional o por especialización geográfica, por productos, por clientes o combinación de éstas.

INTEGRACIÓN

La integración se define como la adecuada selección, evaluación y desarrollo del personal para cumplir con las funciones específicas dentro de una estructura organizacional. Es necesario considerar factores como las políticas de personal, el ambiente organizacional y el sistema de remuneración y premios, además de factores externos que afectan a la empresa.

Una de las funciones de la integración es la de proveer el personal necesario en base a la estructura organizacional diseñada, para asegurar que la empresa opere en forma competente. Una vez definida la necesidad de personal, se procede a reclutar candidatos que estén calificados para cubrir los puestos de la organización, a esta actividad se le conoce como proceso de selección que consta de:

- a) El reclutamiento que consiste en obtener candidatos que posiblemente reúnan los requisitos que la empresa necesita. La necesidad de reclutamiento se presenta cuando existe un puesto vacante o cuando se crea un nuevo puesto. Entre las fuentes más importantes están los amigos de los trabajadores actuales, agencias de colocación, universidades, anuncios, sindicatos, y solicitantes voluntarios.
- b) La selección consiste en elegir entre los candidatos a los más idóneos, para colocarlos en los puestos más adecuados a sus habilidades y que reciban capacitación y con esto logren un desarrollo tanto personal como profesional.
- c) La Inducción es el proceso por medio del cual se introduce al personal de nuevo ingreso en la organización. Esta etapa se inicia en el momento en que una persona es contratada.
- d) La Capacitación y Desarrollo son los principales medios con que cuenta la empresa, para alcanzar un crecimiento integral del personal. Es común pensar que estas actividades solo originan un gasto a la organización y pérdida de tiempo al personal, ya que dejan de efectuar sus actividades para dedicarse a la capacitación, por lo que la empresa no obtiene nada a cambio, pero la realidad es que la primera beneficiada es la empresa misma, que al tener un personal mejor calificado obtiene mayores beneficios.

Es común confundirse entre capacitación y adiestramiento; el adiestramiento busca el desarrollo de habilidades motrices y la capacitación se basa en el aumento de conocimientos.

El **Adiestramiento** es la tarea de proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

La **Capacitación** consiste en una actividad planeada basada en las necesidades reales de una empresa, orientada hacia el aumento de conocimientos, y al cambio de las actitudes del personal. (11)

El **Desarrollo** es la aplicación de esfuerzos planeados para ayudar a mantener y mejorar ejecutivos, en los niveles medios superiores de las organizaciones, para que puedan alcanzar en forma más efectiva los objetivos de la empresa. (12)

La capacitación y el adiestramiento van encaminados a mejorar la calidad del personal en su trabajo, enseñándoles nuevas técnicas o proporcionándoles nuevos conocimientos para que ejecuten sus actividades; la capacitación busca una mayor participación en equipo. El desarrollo no siempre va dirigido al trabajo que las personas ejecutan, sino que busca el cambio en las actitudes, que ayudan a elevar su calidad de seres humanos, tanto dentro como fuera de la organización.

Es necesario que las empresas elaboren planes específicos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, para que se cumplan los objetivos y no solo se consideren como cursos aislados que conducen a la nada.

DIRECCIÓN.

Consiste en conducir la actuación hacia los objetivos deseados a través de la expedición de instrucciones y la indicación de los planes a los responsables de llevarla a cabo. Es indiscutible que esta etapa es la más delicada ya que en esta se debe saber impulsar a las personas a desarrollar sus actividades en forma eficiente.

Así mismo, en ella, los ejecutivos deben poner en práctica el plan de mercadotecnia. El éxito del desarrollo del plan depende de la eficacia con que se pongan en práctica los conceptos de autoridad, coordinación, motivación, comunicación y supervisión.

En toda organización es necesario que exista una **autoridad**, originada por la necesidad que tienen los individuos de organizarse y que, dentro de ésta, exista alguien que ejerza el mando y control. Dentro del ejercicio de la autoridad sobresalen dos elementos importantes que son: el liderazgo y la motivación.

Se entiende como **liderazgo** a la capacidad de influir sobre las personas para que intenten con disposición y entusiasmo lograr las metas del equipo.

Las cualidades más importantes que debe tener el líder son: confianza, fuerza de voluntad, capacidad intelectual, y congruencia con sus actos. Sin embargo el poseer todas estas cualidades no garantiza su éxito, así como tampoco la ausencia de alguna de ellas disminuye su calidad como tal.

El desempeño de un buen líder se refleja en la actuación del equipo a su mando, la mejor manera de conocer dicha influencia es a través del grado de motivación que presentan los colaboradores.

Por lo que se entiende como **motivación** a las fuerzas que logran impulsar a las personas a hacer o no hacer algo, es importante que conozcan y traten de adecuarlas a las características de la gente que guían, para conseguir el objetivo del equipo.

Las fuerzas que motivan se pueden considerar desde estímulos monetarios, como el aumento en las remuneraciones, hasta la motivación psíquica, como el reconocimiento.

La **coordinación** es la adaptación sistemática de las acciones que realizan los miembros de la empresa para que armonizados entre sí y adaptados a las circunstancias concretas alcancen el fin propuesto. El elemento base de la coordinación es la comunicación.

La **comunicación** es la transferencia de información del emisor al receptor, por medio de la cual el dirigente da a conocer sus órdenes y sabe si son cumplidas.

Dentro de la empresa se detectan dos tipos de comunicación: la oral y la escrita; cabe destacar que dentro de la comunicación escrita se encuentran; manuales, memoranda, procedimientos, programas, etc. En la empresa debe existir uniformidad en el lenguaje escrito, para que sea adecuado a la persona que lo recibe, es así como en algunos casos debe existir formatos establecidos para que sean seguidos por quienes los redactan.

La comunicación dentro de la organización puede fluir en dirección:

1. **Descendente:** Es cuando los superiores dictan órdenes a los inferiores. Se utiliza para la designación de tareas, políticas y procedimientos entre otros.
2. **Ascendente:** Se da cuando los mandos inferiores comunican a los superiores los resultados, por lo general se presentan a través de reportes.
3. **Horizontal o Lineal.** Es aquella que se presenta entre los compañeros de trabajo y departamentos del mismo nivel jerárquico.

Lo anterior es conocido como comunicación formal, que es establecida por la propia organización, pero dentro de ésta también se presenta la comunicación informal la cual es establecida por los miembros que la integran y es la forma de relacionarse de las personas y en ocasiones supera a la formal, cuando ésta no es enteramente satisfactoria.

Por medio de la *supervisión* se vigila la ejecución y actuación de los mandos inferiores verificando el cumplimiento de las tareas y es a través de esta actividad que los dirigentes miden los resultados de sus acciones y delegan en parte sus tareas.

CONTROL.

Es la etapa del proceso dónde se lleva a cabo una evaluación comparativa de lo realizado contra los objetivos previamente establecidos, con el fin de tomar medidas correctivas cuando surjan variaciones. La evaluación es el nexo entre el desempeño y la planeación.

El control nos lleva a medir y a evaluar los resultados de la mercadotecnia contra lo planeado; esto es analizar el desempeño, detectar fallas y establecer medidas correctivas.

Se puede crear una estructura organizacional que facilite el logro de los objetivos fijados, pero hay que aclarar que no hay seguridad de que las actividades se estén desempeñando conforme a lo planeado y de que las metas estén siendo alcanzadas.

Por ejemplo la actividad de vender. El trabajo de vender puede ser medido con un parámetro de cantidad, por la *cantidad* de productos que se consigue colocar; comparando la cantidad que se vendió con la que debería venderse. La *calidad* puede usarse como factor de control investigando las cantidades relativas de las diversas calidades de productos vendidos o a la calidad de los clientes atendidos, basándose en su importancia o prestigio. Para el *uso del tiempo* se elabora un horario de visitas a clientes o un programa de tiempos para alcanzar los objetivos en fechas determinadas. El *costo de ventas* puede preverse y usarse como guía de actividades de ventas y mantenerlas dentro de los límites deseados (13)

Contestando las siguientes preguntas:

- 1 Cantidad. ¿El volumen de ventas es lo que se esperaba?
- 2 Calidad. ¿Los productos que se venden representan un equilibrio satisfactorio con la línea de productos que se ofrece?

3. **Uso de tiempo:** ¿Están haciendo los vendedores el suficiente número de visitas diarias?
4. **Costo:** ¿El costo de promoción de ventas y de la fuerza de ventas, es satisfactorio para las ventas que se obtienen?

El proceso de control está integrado por :

1. Fijación de la Norma.

Todo control necesita un parámetro o base contra la que se pueda comparar lo realizado, a fin de ser evaluado. La norma indica los resultados que se esperan obtener, como es el caso de políticas, objetivos, programas, etc., hasta alcanzar los estándares que son fijados en forma más exacta, como son estudio de tiempos y movimientos, estadísticas, etc.

2. Medición del desempeño real.

Esta segunda fase consiste en medir lo realizado a través de una revisión a las fuentes de información como son los informes estadísticos, observaciones personales, informes orales y escritos, lo importante consiste en tomar medidas preventivas y en el último de los casos, correctivas.

Existen algunas actividades, cuyo desempeño resulta difícil de medir en términos cuantificables como la motivación y la satisfacción. Es necesario que la dirección determine el valor que tiene para la organización cada persona y departamento para convertir esa contribución en estándares.

3. Comparación del desempeño Real contra el Estándar.

En esta etapa se determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. Es de esperarse que estas variaciones se localicen en todas las actividades, por lo que es necesario determinar un rango de variación aceptable.

4. Corrección de Desviaciones.

Es aquí donde se realiza la acción y donde el control se destaca como una parte integral de todo el sistema mercadotécnico.

Se pueden corregir las desviaciones reformulando planes o modificando sus objetivos. También se pueden corregir desviaciones ejerciendo la función de organización y reasignando o aclarando tareas, o bien agregando personal, mejorando la selección y la capacitación del personal.

Los sistemas de control de mercadotecnia son esenciales para asegurar que la empresa opere con eficiencia y eficacia. Cabe distinguir tres tipos de control de mercadotecnia (14)

1. Control del programa de mercadotecnia. Consiste en que el personal de mercadotecnia verifique el rendimiento comparándolo con el programa y emprendiendo la acción necesaria. Su propósito consiste en asegurar que la empresa logre sus objetivos de ventas y utilidades. Los principales instrumentos de este tipo de control son el análisis de ventas, de participación de mercado, y de gastos de mercadotecnia.

2. Control de la rentabilidad consiste en verificar el rendimiento real de los diferentes productos, territorios y canales de distribución.

3. Control estratégico. Consta de exámenes periódicos para averiguar si las estrategias y programas básicos de la empresa están igualados con sus oportunidades. Utilizando como instrumento principal a la Auditoría de Mercadotecnia.

1.4. IMPORTANCIA DE REVISAR LA ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA.

Mucho se habla de la importancia del proceso administrativo en cualquier función de la empresa y es fácil señalar la importancia que tiene la administración de mercadotecnia debido a que se deberá utilizar en cualquier tipo de organización social desde una sociedad industrial o comercial, hasta agrupaciones socialistas y de inversionistas.

La mercadotecnia es una área en donde la rápida obsolescencia de los objetivos, políticas, estrategias y programas hacen necesario llevar a cabo nuevas formas de acercarse al mercado. Aunado al crecimiento de las empresas, el funcionamiento de las mismas se ha vuelto complicado a tal grado, que los planes comerciales tengan que cambiarse con mayor frecuencia debido a los acelerados cambios en los mercados, creando importantes innovaciones en su estrategia comercial y administrativa.

Una forma de evaluar los resultados de la mercadotecnia es por medio de las ventas. La empresa puede buscar un aumento en sus ventas ya sea, aumentando el personal de ventas, disminuyendo el precio, haciendo promociones o publicidad, etc. El dilema es: ¿Qué cambios en un elemento o qué combinación de elementos de mercadotecnia producirán la respuesta óptima? La respuesta se obtiene a través de prueba y error, pues lo que en un momento pudo resultar ser lo mejor, en otro ya no lo es, por lo que se requiere de revisiones constantes, en cuanto la realidad empieza a discrepar de lo esperado, de ahí surge la necesidad de evaluar a la administración de mercadotecnia

Las necesidades de crecimiento, máxima eficacia, óptima utilización de recursos, reducción de costos y desarrollo en general, que tiene el mundo empresarial moderno, ha provocado la revisión de métodos y técnicas actuales, así como la búsqueda de soluciones a las necesidades operativas del futuro

"Debido al crecimiento de las empresas, tanto en lo que concierne a tamaño como a variedad de productos o servicios y amplitud de los mercados, se impone una frecuente revisión y valoración de métodos de operación. En el momento de ser creados y puestos en práctica, los sistemas pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente, pero al paso del tiempo y debido a los cambios de importancia que pueda experimentar el negocio, siempre habrá una necesidad de efectuar modificaciones en los mismos, cualquiera que sea la empresa, los procedimientos y funciones deberán ser sometidos a constante revisión". (15)

Los cambios tecnológicos, la revisión de sistemas y procedimientos, la búsqueda de mejores métodos y técnicas, el aumento de la competencia y los avances científicos que se están

aplicando a la empresa en general, y el continuo cambio en el mercado se traduce, de hecho, en la necesidad de hacer continuas adaptaciones a la función de mercadotecnia lo que obliga a un constante examen de todos y cada uno de sus elementos en las operaciones y en la organización de la empresa, que de no llevarse a efecto, harán que la relación empresa-mercado derive de buena, a regular, a mala o a ninguna. Estas son las causas que suscitan una revisión crítica de la administración de mercadotecnia.

Además, ninguna organización es estática, todo cambia ya sea en el producto, métodos, formas de control, operaciones, recursos humanos, físicos y su ubicación en el mercado, por lo que se exige una revisión que determine su eficiencia.

Por ello surge la necesidad de hacer revisiones periódicas, con el fin de proporcionar a la dirección información oportuna y confiable sobre la situación que guarda la empresa en el mercado y de la eficiencia administrativa con que funciona la empresa, tratando de establecerlo en forma cuantitativa y cualitativa, mediante la Auditoría de Mercadotecnia.

Por último, el empleo de la auditoría de mercadotecnia, puede servir como medio para dotar a la organización con las cualidades necesarias para el logro de sus objetivos. También es de gran utilidad, ya que a través de la revisión y evaluación, se pueden descubrir mejores métodos que hagan disminuir los costos y aumentar las utilidades.

Citas Bibliográficas:

- (1) Stanton William . J.
Fundamentos de mercadotecnia,
Octava Edición pág. 6.
- (2) Kotler Philip.
Mercadotecnia
Ed. Prentice Hall Pág. 11
- (3) Woesener Aranda Pedro.
El director de mercadotecnia.
Ed. Herrero Hnos. 1972 pág. 21
- (4) Cfr. Kloter Philip.
Rethink the marketing concept.
Marketing News Sep. 14, 1984 pág. 22
- (5) Cfr. Kotler Philip.
Dirección de Mercadotecnia.
Ed. Diana 1987 Pág.41
- (6) Kotler Philip.
Mercadotecnia.
Ed. Prentice Hall Pág. 12
- (7) *Ibid.* Pág. 12
- (8) *Ibid.* Pág. 43
- (9) Kotler Philip
Dirección de Mercadotecnia.
Ed. Diana 1987 Pág. 109
- (10) Stanton William . J
Fundamentos de mercadotecnia
Oclava Edición Pág. 44
- (11) Siliceo Alfonso.
Capacitación y Desarrollo de Personal.
Editorial Limusa 1991 Pág. 20
- (12) Terry George
Principios de Administración.
Editorial CESCO 1978 Pág. 571
- (13) *Ibid.* Pág. 620
- (14) Kotler Philip
Mercadotecnia.
Ed. Prentice Hall Pág. 606
- (15) William P. Leonard.
Auditoría Administrativa
Editorial Diana, México Pág. 25

2.1. CONCEPTO DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

Parece ser un tema que la mayoría de los administradores consideran una pérdida de tiempo debido a que se supone que la mercadotecnia cambia tan rápido que es difícil conocer su comportamiento a largo plazo.

"Una auditoría de mercadotecnia es un examen completo, sistemático, independiente y periódico del ambiente, objetivos, estrategias y actividades de mercadotecnia de una empresa con el fin de determinar áreas problemáticas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento de la mercadotecnia en la empresa " (1)

"La auditoría de la mercadotecnia es un examen y evaluación de los objetivos, políticas y programas de la mercadotecnia dentro del marco ambiental en el que opera la empresa."(2)

De las definiciones, se observa que la auditoría de mercadotecnia es una revisión sistemática crítica e imparcial de los objetivos, políticas, estrategias, procedimientos y organización de toda la operación de mercadotecnia, con el propósito de adaptarlas mejor a los cambios del mercado para mejorar su desempeño.

Es un examen con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la administración de mercadotecnia, tomando en cuenta las amenazas y oportunidades del mercado, con el fin de recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento del esfuerzo mercadotécnico.

De los anteriores conceptos se observa que las principales actividades a realizar son:

- Analizar el ambiente en que se mueve la empresa: población, poder adquisitivo, tendencias comerciales, competencia, etc.
- Revisar crítica e imparcialmente el desarrollo de las funciones de la mercadotecnia tales como ventas, promoción de ventas, precios, publicidad, etc.
- Examinar profunda y detalladamente los planes, objetivos, políticas y procedimientos del área tales como territorios, rutas, cuotas, promociones, etc.
- Evaluar las relaciones tanto internas como externas, del área así como las características del personal que labora en ella.

La auditoría de mercadotecnia cubre las principales dimensiones del mercadeo de un negocio, no tan solo unos cuantos puntos problemáticos. Implica un proceso de diagnóstico que cubre el ambiente externo e interno de la organización, por lo que el auditor de mercadotecnia deberá entrevistar a los gerentes, distribuidores, vendedores, y consumidores, ya que ellos determinan directamente el desempeño de la mercadotecnia de la empresa.

La evaluación de las condiciones pasadas y presentes del mercado, y del pronóstico del medio ambiente, así como la apreciación justa de problemas y oportunidades, son elementos que preparan el camino para desarrollar las estrategias de mercadotecnia, las cuales describen los elementos básicos del proceso y recursos, con los cuales la empresa planea adaptarse al mercado.

Para la dirección, la auditoría de mercadotecnia es una herramienta de control, pues con ella se detectan fallas y se proponer posibles soluciones, con el fin de mejorar la eficiencia. La esencia de la auditoría consiste en promover un sentido de autoevaluación, de autocrítica, que permita a la administración de mercadotecnia conocer sus deficiencias.

Ante la diferencia de lo planeado y lo logrado se llegan a realizar cambios sobre la marcha lo que trae como consecuencia mayores desviaciones, lo cual denota ineficiencia, falta de controles y hace necesaria llevarla a cabo.

Los buenos resultados de la mercadotecnia se debe principalmente, a su buena administración y porque la empresa se encuentre en el mercado correcto en el momento adecuado.

Con una evaluación de la filosofía de la empresa y junto con el control administrativo, se puede determinar que tan necesario es realizar una auditoría de mercadotecnia.

La auditoría de mercadotecnia sirve como un medio de mejoramiento del desempeño de la empresa dentro del mercado ya que pone de relieve la necesidad de hacer algunos cambios necesarios para llegar a la posición deseada.

2.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

El objetivo primordial es el de mejorar el tratamiento de la mercadotecnia dentro de la empresa. Por lo tanto revisa la forma en la que se practica cada unas de sus funciones, haciendo un análisis del cumplimiento que se le está dando de acuerdo con el tipo de organización y el personal que se tiene, dentro de las características del mercado en el cual se mueve la empresa.

En otras palabras el objetivo de la auditoría de mercadotecnia deberá ser maximizar la eficacia de la mezcla comercial, por medio de la eficiencia de todos sus elementos, buscando con ello una mejor rentabilidad para la empresa. Con este fin el auditor se vale de la revisión de su funcionamiento, proporcionando alternativas para su corrección cuando sea necesario y lograr así la mayor eficacia y eficiencia posible.

Por lo tanto persigue revelar los aspectos, tanto positivos como negativos y recalcar las posibilidades de aprovechar las ventajas y eliminar los puntos negativos en las operaciones mercadotecnicas de una empresa.

La auditoría tiene por objeto revisar las operaciones para cerciorarse de la situación mercadotecnica de una empresa y detectar errores y aprovechar sus ventajas competitivas.

Como consecuencia se pueden detectar problemas y proponer posibles soluciones a la administración de la mercadotecnia. Debido a que se enfoca al porqué de los problemas. Si se está teniendo el mejor funcionamiento para la empresa en el mercado, comparando el desempeño contra lo planeado. Para lo cual es necesario que se cuantifiquen con algún valor como: dinero, volúmenes de bienes o servicios.

2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

Las características básicas de la auditoría de mercadotecnia son:

- 1.- Es una actividad totalmente voluntaria.
- 2.- Es una investigación de las fuerzas y debilidades con el fin de encaminar las fuerzas hacia las oportunidades tomando en cuenta las amenazas.
- 3.- Se basa en una evaluación de objetivos, políticas, tácticas, estrategias y procedimientos que la fundamentan.
- 4.- Debe ser metódica debido a que cubre todos los aspectos de mercadotecnia en la empresa desde el medio ambiente hasta cada uno de los elementos en su administración por lo que la hace más efectiva ya que localiza el origen de los problemas de mercadotecnia, tales como una excesiva rotación de personal de ventas quizá no sea sintoma de un mal adiestramiento, sino de productos pobres o de una escasa promoción.
- 5.- Sistemática debido a que sigue una secuencia ordenada de pasos tanto para el diagnóstico que cubre el medio ambiente y el sistema interno de mercadotecnia, como un plan de acción correctiva que involucra acciones tanto a corto como a largo plazo para mejorar la efectividad total de mercadotecnia de la empresa.
- 6.- Periódica en su aplicación al hacerse no únicamente cuando existan problemas sino cuando la mercadotecnia funcione correctamente, ya que la operación de la mercadotecnia

siempre es susceptible de mejorarse. Su presencia va ligada con el período de los planes de mercadotecnia por lo que promete beneficios a un corto plazo. (3)

7. Contempla algunos cambios políticos, económicos y empresariales que pueden originar la necesidad de mejorar procedimientos y controles o cambiar estrategias.

2.4. TIPOS DE AUDITORIAS DE MERCADOTECNIA.

Al abordar el tema de auditoría representa entrar en un campo muy amplio, que atendiendo a las características particulares, presenta diversos enfoques de acuerdo al propósito que se persigue en cada caso

Es importante identificar cada uno de los diversos tipos de auditorías, con objeto de poder decidir en un momento dado la conveniencia de llevar a cabo alguna de éstas según las necesidades de la empresa.

Los tipos de auditorías se pueden clasificar por :(4)

- Su alcance: Auditoría Total.
Auditoría Parcial.
- Su frecuencia: Auditoría Periódica.
Auditoría Esporádica.
- Sistema empleado: Auditoría Horizontal.
Auditoría Vertical: Descendente
Ascendente
- Normas de apreciación: Métodos Cuantitativos.
Métodos Cualitativos.

- **Función auditada:** Auditoría de Funciones.
Auditoría de Mezcla de mercadotecnia.

- **Aspectos Administrativos de la mercadotecnia:** Auditoría de objetivos.
Auditoría de políticas.
Auditoría de la organización.

- **Quien la realiza:** Auditoría Interna: Autoauditoría
Auditoría cruzada
Auditoría desde arriba
Auditoría por un grupo de la empresa.
Auditoría por equipo de auditores de la empresa.

Auditoría Externa.

2.4.1.- Por su alcance:

1.- *Auditoría Total*.- Es aquella que examina el área integralmente sin pasar por alto ningún aspecto de la misma. Tiene la ventaja de que da una panorámica total del estado que guarda la mercadotecnia de la empresa. Por contra es la que tiene el mayor costo de todas.

2.- *Auditoría Parcial*.- Es aquella que examina una o varias funciones de la mercadotecnia, pero no todas. Este tipo de auditoría es más económica que la anterior; pero, por el contrario, como sólo analiza parte del área, en muchos casos podrá ser incompleta, pues generalmente la problemática de una función tiene implicaciones en otra u otras.

2.4.2.- Por su frecuencia:

1 - *Periódica* - Es la que se realiza cada vez que se termina con un plan de mercadotecnia o por un determinado lapso de tiempo.

2 - *Esporádica* - Es la que se efectúa una sola vez o a intervalos irregulares de tiempo.

2.4.3.- Por el sistema empleado:

1 - *Horizontal* - Es la que analiza todos los elementos que entran en juego dentro de un mismo nivel del organigrama. Por ello también se le conoce como auditoría a nivel de sistema, pues constituyen un esfuerzo por entender cuáles son las repercusiones de los actos de ciertos puestos en otros.

2 - *Vertical* - Es cuando se separan determinados elementos funcionales y se les somete a un proceso de evaluación profundo. Este tipo de auditoría es poco costosa y pueden ser:

a) - *Descendente* - Es cuando las revisiones se hacen siguiendo las líneas del organigrama de arriba hacia abajo, es decir, principiando por el director general y terminando por los encargados de los registros.

b) - *Ascendente* - Se realiza en sentido inverso a la descendente.

2.4.4.- Por Normas de Apreciación:

1. *Auditoría por métodos cuantitativos* - Esta se realiza usando normas numéricas, no cualitativas, y en forma de rutina (por ejemplo, revisión del costo de la visita de ventas). Tiene las siguientes desventajas: Es aplicable solo a partes de un todo y depende de la validez de la medida con la que se comparen (el costo por visita no nos hace llegar a una conclusión final de si éstas deben seguir haciéndose, o deben suspenderse). Por lo tanto, el uso de normas cuantitativas requiere de una gran habilidad, la cual puede considerarse un "cuchillo de dos

filos", pues si bien es bueno poseer fórmulas que nos proporcionen bases de comparación en forma casi automática, éstas no deben usarse en exceso, ni en aspectos en los cuales no estén indicadas, pues ello significaría concederles un valor que no tienen.

2. *Auditoría por métodos cualitativos* - Si el programa total de una auditoría de mercadotecnia no puede hacerse por métodos cuantitativos, deben aplicarse métodos cualitativos, lo que implica dar los siguientes pasos:

1. Exponer e identificar, en forma por demás explícita, todas las alternativas razonables y prometedoras. Esto requiere conocimiento superior y gran dominio de la mercadotecnia.
2. Analizar los efectos de cada una de esas alternativas; tiene que estimarse y compararse con los efectos de la otras, con el objeto de determinar cual de ellas es la más ventajosa. Esto en la práctica requiere siempre de un razonamiento, lógico y de conjeturas basadas en pruebas fragmentarias.

No se puede afirmar que un método sea mejor que otro, pero el cualitativo parece ser mejor que el cuantitativo, a condición de que la auditoría sea objetiva y elaborada por personas capacitadas para ello. Se puede recurrir a métodos cuantitativos cuando sea susceptible de medición. Por lo que puede resumirse en la siguiente forma:

1. Siempre que se pueda, el programa de auditoría tiene que basarse en métodos cualitativos.
2. Los métodos cuantitativos deben aplicarse como parte integral de la auditoría de mercadotecnia.
3. Las evaluaciones cuantitativas se usan en función de su capacidad para producir resultados orientadores.

2.4.5.- Por el tipo de función auditada:

Debe recordarse que existe una doble clasificación de las funciones de mercadotecnia: funciones específicas o tradicionales como ventas, publicidad, promoción, y funciones de decisión empresarial como planeación, organización, dirección y control de la mercadotecnia, las cuales centran su interés y atención en la problemática que se desprende de las primeras. De ahí el objetivo de evaluarlas a cada una de ellas:

1.- *La auditoría de funciones* suele ser una auditoría parcial y vertical. Esta se da cuando solo se audita a una función específica como ventas, investigación de mercados o promoción, para lo cual se emplearán sistemas y papeles de trabajo específicos.

2.- *La auditoría de la mezcla de mercadotecnia.* Es una apreciación del equilibrio o de la coordinación que tienen todas las actividades de la función de mercadotecnia. Su objetivo fundamental se centra en descubrir y corregir desequilibrios resultantes de un cambio inconsciente de énfasis producido por la influencia personal y persuasiva de ciertos ejecutivos, o simplemente por descuido de otras. Responde a preguntas tales como: ¿Qué cantidad de cada elemento es necesario en la mezcla?, ¿Convendría aumentar los gastos para la investigación de mercados, reduciendo en igual proporción los gastos de publicidad?, etc.

Este tipo de auditoría es, probablemente, la más necesaria y difícil que la dirección puede proponerse. Constituye, asimismo la que más a menudo se pasa por alto, debido, tal vez, a su dificultad por lo que muchos directivos no reconocen la necesidad de esta evaluación.

Pero la auditoría de la mezcla de mercadotecnia va más lejos, debido a que nos indica la necesidad de hacer un examen profundo de una o varias funciones específicas, debido a que el énfasis que se está poniendo en esas funciones no es el correcto.

Sin embargo, debemos advertir el gran peligro que implica la auditoría de la mezcla comercial, la cual consiste en un análisis de cada una de las funciones, con miras a determinar si su coordinación es apropiada o inapropiada. Por lo que es conveniente involucrar a ejecutivos de otras áreas en el examen y discusión del programa de la auditoría.

2.4.6.- Por aspectos administrativos:

1.- *La auditoría de los objetivos de mercadotecnia* es muy necesaria porque, si están mal fijados, con seguridad la función general fracasará; y si están mal comunicados, estarán mal entendidos en cuanto a su cobertura; por lo que si se carece de ellos, la función no tendrá una directriz clara.

2.- *La auditoría de políticas de mercadotecnia* deberá aclarar entre qué límites se podrá mover la misma, para lograr la cobertura de los objetivos señalados.

3.- *La auditoría de la organización de mercadotecnia* tendrá que mostrar, con la mayor claridad, las relaciones de autoridad y responsabilidad de los puestos que componen la función de mercadotecnia, así como si se cuenta con el personal adecuado para que ésta sea dinámica en el grado requerido. Por lo tanto, este tipo de auditorías, por su propia naturaleza, es la que cuenta con mayor resistencia, ya que analiza las actuaciones de todo el personal, desde el director general hasta el último de los empleados.

2.4.7.- Por Quien la realiza:

La diferencia radica en el tipo de personal que la lleva a cabo:

1. Auditoría interna :

Es efectuada por el propio personal de la organización, que para este fin, es organizado y se constituye por personal que sea necesario dependiendo del tamaño de la empresa.

Existen varios tipos de auditorías de mercadotecnia internas: (5)

1.- *Autoauditoría*: Es cuando se pide al ejecutivo encargado que haga un autojuicio del desarrollo de sus tareas con miras a descubrir sus puntos fuertes y débiles. Este es el caso típico en el cual la empresa encarga al gerente de mercadotecnia que planee, realice, coordine y controle la auditoría de su área.

Las principales ventajas que tiene este sistema consisten en que quien dirige la auditoría de mercadotecnia es una persona que tiene un gran conocimiento sobre la estructura, la forma de operar y los detalles de la mercadotecnia de la empresa. Asimismo, será una auditoría menos costosa que la de otros tipos.

Por contra, se le está asignando la responsabilidad de algo muy serio a una persona que, muy posiblemente, no tenga el suficiente tiempo para programarla; que no cuente con los elementos humanos necesarios para que lo auxilien; que esté unido a ciertos empleados del área auditada por nexos de profunda amistad o simpatía o que esté enemistado con otros.

Por lo tanto, será el responsable por los resultados totales del área, así como de la auditoría, y está comprobado que es muy difícil actuar objetivamente cuando se es juez y parte. Por lo que este sistema podrá conducir, y de hecho así sucede, a encontrar errores y a hacer sugerencias de poca importancia.

2.- *Auditoría cruzada*: Es cuando se encarga a los ejecutivos de la área de mercadotecnia que se auditen unos a otros. En este caso nos encontramos frente a una determinación tomada sobre las siguientes bases: por ejemplo, se puede encargar al gerente de ventas que examine la actividad del gerente de publicidad, y al de publicidad que audite al de promoción, o el gerente de crédito y cobranzas audite las actividades de la gerencia de ventas, etcétera.

En otras palabras, ésta es una auditoría horizontal realizada, por los mismos elementos de la organización, y que tiene como principal ventaja, y tal vez única, el hecho de que es muy

barata. Por contra, los aspectos débiles que se pretendía auditar pueden quedar ocultos por una estrecha relación amistosa, o de interés mutuo, entre el auditor y el auditado. Asimismo, si estas personas están enemistadas, las críticas pueden ser excesivas y distorsionadas. En realidad, la única ventaja de este sistema es su bajo costo. Como desventajas tiene las mencionadas anteriormente, agravadas por el hecho de estar realizadas por personas que, posiblemente, no tengan un gran conocimiento sobre el área auditada.

3 - *Auditoría desde arriba*: Es la que realiza el gerente del área y sus ayudantes a sus inferiores. En otras palabras, es una típica auditoría vertical descendente realizada por elementos de la misma empresa a sus empleados en la cual, nos parece, no saldrá nada radicalmente nuevo, pues resulta difícil distinguir entre lo que realmente es la auditoría y lo que es la responsabilidad de controlar las áreas bajo su responsabilidad. Este tipo de revisión también resulta poco costosa.

Esta auditoría ayuda a fortalecer el sistema de control, entendiéndose como un elemento que conjuga y armoniza el buen funcionamiento de todos y cada una de las partes de la empresa. Es la más usada por pequeñas empresas, por ser más sencilla y barata que cualquier otra, pero se llega a confundir con el simple control administrativo que se tiene con sus subordinados.

4 - *Auditoría por un grupo de la empresa*: Esta forma de auditar exige que las operaciones de mercadotecnia de la empresa sean examinadas por un grupo de ejecutivos de la compañía, con antecedentes y experiencias distintas. En este caso la dirección de la empresa determina que la auditoría se haga por un grupo de empleados que tengan una jerarquía superior preferentemente. Ellos, a su vez, pueden ser directores o empleados de otras áreas de la empresa, sin excluir que el grupo comprenda a uno o dos elementos que trabajen dentro del departamento de mercadotecnia.

Esta auditoría pueden clasificarse como del tipo de las cruzadas, en donde se recibirían apreciaciones más objetivas, profundas y equilibradas, en donde se examinen problemas concernientes a las altas políticas y estrategias de la mercadotecnia, y también se pongan al

descubierto los conflictos entre los jefes de los diversos departamentos. Este es un sistema de auditoría para empresas de gran tamaño, pues sólo ellas pueden absorber el costo de un grupo de ejecutivos que parte de su tiempo se dediquen a labores de auditoría descuidando, posiblemente, la solución a las exigencias propias de sus puestos.

Evidentemente, con este tipo de auditorías se obtiene una ventaja principal: el grupo puede hacer juicios más objetivos y más amplios, en virtud de la diversidad de elementos que lo conforman. También, como grupo que es, se pueden neutralizar con más facilidad los juicios distorsionados, por amistades o enemistades, entre las diferentes partes de la organización de la empresa.

Sin embargo, como grandes desventajas le vemos las siguientes: el costo es tan alto o más que el que puede derivarse de la contratación de un despacho de auditores. Si bien puede haber miembros de la organización de mercadotecnia de la empresa, la mayoría no lo serán y, por ello, tener poca o ninguna comprensión de lo que la mercadotecnia es o debería ser. Por otra parte, el que una persona sea un ejecutivo exitoso, no lo capacita o autoriza, cuando menos profesionalmente hablando, para hacer una auditoría de mercadotecnia, y mucho menos, le forma una mentalidad de auditor. Por ser de áreas diferentes, y por lo tanto, de formas de pensar y de comportarse diferentes, el equipo de auditores está sujeto a divisiones, a contradicciones y a entrenamientos que pueden esterilizar el esfuerzo que ha hecho la empresa, y en el mejor de los casos, ha hacerlo lento y todavía más costoso en su funcionamiento.

5.- Auditoría por un equipo de auditores de la empresa. Esta es efectuada por un equipo o departamento de auditoría interna, lo que implica organizar a un equipo de auditores dentro de la empresa, el cual estará capacitado de llevar a cabo la auditoría de mercadotecnia. Dicho equipo estará formado por personal dedicado exclusivamente a realizar las auditorías internas. Asimismo el departamento deberá tener la autoridad suficiente para la consecución de sus fines, por lo que puede considerarse como un departamento *staff* de la dirección, que tenga la libertad de acción y pueda canalizar sus sugerencias con mayor facilidad.

Como principal desventaja se encuentra que dicho equipo no este especializado en todas las actividades de mercadotecnia, ya que este equipo podrá realizar auditorías en otras áreas, por lo que no se tendrá la seguridad de que su punto de vista sea del todo útil. Este sistema de auditoría es recomendable para empresas de gran tamaño pues solo ellas pueden absorber el costo de un equipo que se dedique únicamente a las labores de auditoría.

La única ventaja de este sistema es que la auditoría se realiza con mayor frecuencia, lo que trae consigo un mejoramiento constante y una mejor adaptación a los cambios tanto internos como externos.

Los propietarios, accionistas, dirección general deben confiar en el equipo formado para cumplir dicho objetivo para la prevención de inconvenientes y para garantizar la adecuada marcha de la administración de mercadotecnia.

El éxito de la auditoría interna depende no sólo de la actitud de la dirección, sino que también del grado de aceptación del equipo de trabajo de auditoría por los niveles medio y bajo de la empresa, la aceptación de los demás miembros de la gerencia se logra más fácilmente cuando los auditores internos ejercen funciones de consultoría y actúan como asesores especiales, preocupados por el mejoramiento de todas las operaciones.

Al constituirse un equipo de auditoría interna existen ventajas y desventajas, entre otras encontramos las siguientes

Ventajas:

- El equipo tiene un profundo conocimiento de la empresa.
- Se establecen programas de auditoría constante lo que asegura un trabajo continuo.
- El seguimiento de las sugerencias es permanente y directo.
- La auditoría interna permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.

- Recomienda cambios para el mejoramiento de las políticas, procedimientos, sistemas, etc.
- La auditoría interna suministra un medio de proveer un mayor grado de delegación de autoridad y, si es necesario, un medio para facilitar la centralización de las operaciones.

Desventajas.

- El equipo puede tener problemas de autoridad si su ubicación no es correcta dentro del organigrama.
- Peligra la independencia de los auditores externos.
- En ocasiones se pierde la objetividad.

2. Auditoría externa:

Es una auditoría llevada a cabo por un grupo de especialistas que trabajan en forma independiente. Se efectúa contratando los servicios de una persona o despacho que no tiene relación de tipo laboral con la empresa. Se conocen con el nombre de consultores externos de mercadotecnia.

Esta es una excelente alternativa para las empresas que no están en posibilidades de afrontar los costos de formar un equipo de auditoría. También se utiliza cuando la empresa no tiene el flujo suficiente de trabajo para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente.

La decisión de auditar es tomada por la dirección de la empresa, y es a ella a quien se le entregarán los reportes y el informe final, el cual también se le puede enviar al consejo de administración o comisario.

Uno de los factores determinantes para el éxito de la auditoría externa es que el personal participante esté preparado para prestar el servicio que es necesario dar. (6)

Las ventajas y desventajas son :

Ventajas:

- Objetividad en la emisión del juicio.
- Poseen la experiencia suficiente debido a la variedad de empresas que auditan.
- Son independientes.

Desventajas:

- No tienen un profundo conocimiento de la empresa.
- Se puede perder el seguimiento.
- Dificultad del personal de la empresa para colaborar con los auditores, lo que se traduce en dificultad para obtener información.

Para la contratación de estos servicios de auditoría es imprescindible tener pláticas previas con los auditores externos para determinar el objeto y alcance de sus servicios y establecer las causas que motivaron la contratación de dichos auditores. Una vez establecidas las premisas anteriores la relación de trabajo se formaliza a través de un contrato de servicios o carta de contratación.

El proyecto implicará una responsabilidad compartida entre el cliente y el auditor. De esta relación se deriva que los funcionarios y subordinados involucrados conozcan y entiendan lo que se va a hacer, porqué se va hacer, cuales son los objetivos que se persiguen además de que implicará una estrecha colaboración entre el consultor y la empresa para la resolución de los problemas lleguen ha detectarse.

Ya sea interna o externa, se necesita elaborar un programa de auditoría de mercadotecnia, que es un curso específico de acción que se habrá de seguir y deberá estar diseñado específicamente para cada empresa. Su metodología puede variar. Los requisitos básicos son:

1. Establecimiento del objetivo perseguido.
2. Planeación de las operaciones y recursos necesarios.
3. Determinar el alcance de la auditoría.
4. Conocer las características particulares de la empresa.
5. Evaluación costo-beneficio.

Debe tenerse en claro el enfoque que se le vaya a dar a la auditoría, y entender qué problema se pretende resolver. Hasta que se conoce el objetivo se podrá desarrollar el programa detallado y adecuado que marque el trabajo a realizar.

Hay que tener en cuenta que una auditoría, ya sea interna o externa puede ser vertical y a su vez puede ser por métodos cuantitativos o parcial, siempre tratando de buscar la mejor combinación para tipo de empresa y/o problema.

2.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

El alcance de la auditoría de mercadotecnia son todas las actividades de comercialización que realiza la empresa. Con el fin de obtener una idea clara y completa de su situación. Pero serán las necesidades específicas de cada organismo las que señalen hasta donde hay que revisar.

Como la auditoría de mercadotecnia es un control, que revisar las realizaciones contra lo planeado, se llegan detectar posibles problemas, y serán estas las que marcarán los límites de la auditoría.

Ahora bien, no necesariamente deben existir deficiencias o fallas para justificar la auditoría pues aunque es más importante corregirlas también lo es ante la no existencia de éstas ya que siempre existirá la necesidad de introducir mejoras o de aumentar los posibles logros y tomarlo como prevención, aún cuando se supongan condiciones normales de funcionamiento. Su alcance y aplicación, serán todos los niveles y funciones que conforman la mercadotecnia.

Entre otros alcances, se citan los siguientes:

- Examinar pérdidas y deficiencias.
- Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa.
- Desarrollar al personal que labora en la empresa.
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- Mejorar el control estratégico.

La auditoría de mercadotecnia tiene un alcance variable debido a que depende de factores tales como:

- Tamaño y funcionamiento de la empresa.
- Relaciones ambientales, tanto internas como externas.
- Necesidades materiales, técnicas y humanas.
- Panorama del sector industrial y económico.
- Pensamiento administrativo.

Las principales limitaciones de la auditoría de mercadotecnia son:

- Caer en apreciaciones subjetivas que no reflejen la realidad investigada, o bien, que desvíen la situación real aumentando o disminuyendo su problemática.
- Debido al constante desarrollo de la empresa puede resultar que al finalizar la auditoría, el resultado pueda llegar a ser obsoleto.
- El costo tan elevado que implica la realización de una auditoría de mercadotecnia, bien sea realizada por auditores internos o externos.
- Encontrar a los profesionales adecuados y capacitados, ya que no siempre es fácil contratar gente apta para resolver los problemas.
- Resistencia tanto por parte de los empleados como de los ejecutivos a proporcionar la información requerida.
- Que surjan fricciones entre el personal de la empresa y los auditores al llevar a cabo el trabajo.

Sin embargo la mayor dificultad es cuantificar ciertos componentes del sistema de mercadotecnia, debido a la participación humana, misma que por su variabilidad de comportamiento, es difícil de medir pues no existen métodos cien por ciento objetivos para poder cuantificar algo cualitativo. Siempre resulta subjetivo debido a que pueden variar los factores que deban tomarse en cuenta, así como los criterios de la ponderación para cada uno de ellos.

Para la cuantificación de la auditoría de mercadotecnia sugiero:

- 1) Establecer las funciones a evaluar y enlistarlas por orden de importancia en función al tipo de empresa y al objetivo de la auditoría.
- 2) Asignar valores a cada función a evaluar. Con la suma de todos estos, se obtiene el 100% de la calificación.
- 3) Establecer una escala de valoraciones a los factores en base a la resolución de cuestionarios, tomando como criterio a la contestación "Si" como buena y "No" como mala. Teniendo sumo cuidado en la redacción de los cuestionarios, los cuales deberán estar divididos en los factores a evaluar, así como redactados de una forma que se busquen respuestas afirmativas.
- 4) Multiplicar la calificación obtenida en cada factor por su ponderación y sumarlo a para obtener la calificación total. Ejemplificado en la fig. 2.1

Figura 2.1

Calificación de una Auditoría de Mercadotecnia

Funciones auditadas	Ponderación	Calificación por función	Calificación Total
Ventas	30%	9	27
Mezcla de Mercadotecnia	25%	8	20
Relaciones públicas	15%	6	9
Promoción de ventas	10%	5	5
Distribución	10%	7	7
Publicidad	10%	8	8
Total	100%		76

2.6. FACTORES A EVALUAR EN LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

La magnitud de una auditoría está determinada por las necesidades de la empresa, de ahí su profundidad de estudio en los factores de mercadotecnia, los cuales pueden variar de acuerdo a la función de mercadotecnia que se este auditando.

Los componentes a evaluar de una auditoría de mercadotecnia son:

2.6.1- Aspectos administrativos de Mercadotecnia.

Resulta lógico comenzar a revisar las actividades de mercadotecnia por medio del proceso administrativo. Detectando los aspectos tanto positivos como negativos, con el fin de aprovechar las ventajas competitivas, buscando así la eficiencia en la función de mercadotecnia.

- **Planeación**

Consiste en evaluar si la misión de la empresa esta en función del mercado, así como analizar si los objetivos de mercadotecnia y los de la empresa están señalando claramente las acciones para lograr su misión y si están tomando en cuenta sus recursos, así como las amenazas y las oportunidades.

En este factor es necesario evaluar:

1. Misión de la empresa.
2. Objetivos y metas de la mercadotecnia.
3. Estrategias de la mercadotecnia.
4. Presupuestos y procedimientos del plan de mercadotecnia.

También consiste en evaluar si la estrategia global de mercadotecnia es la adecuada para alcanzar los objetivos y si se dispone de los suficientes recursos para alcanzarlos. Lo anterior conducirá a comparar los objetivos planteados con las acciones que se están ejecutando y proponer soluciones que deberán ponerse en práctica de inmediato.

Así como comprobar que lo contenido en el plan de mercadotecnia sea preciso en sus actividades, factible, medible y este acompañado de un presupuesto.

- **Organización.**

La estructura será apropiada si está de acuerdo a la estrategia, objetivos y a la ventajas competitivas que se tienen. Ello dependerá de la importancia que tenga la mercadotecnia dentro de la empresa así como las comunicaciones con los demás departamentos con el fin de mostrar con mayor claridad las relaciones de autoridad y responsabilidad de los puestos que componen la función de mercadotecnia.

También hay que comprobar que la organización cumpla con los principios de especialización, coordinación y autoridad, asimismo analizar qué tipo de organización conviene por funciones, productos, territorios, clientes o combinadas, para lograr la estrategia y los objetivos, tomando en cuenta el tipo de mercado, producto, clientes y filosofía de la empresa.

- **Integración.**

Consiste en verificar que se esté proporcionando el personal calificado para cubrir los puestos necesarios para poder lograr los objetivos. Así como revisar los programas de capacitación y adiestramiento, con el fin de determinar si éstos están realmente proporcionado mejoraras en la calidad del trabajo desempeñado por el personal.

- **Dirección.**

Tal vez es la etapa más difícil de revisar debido a la compleja cuantificación de la participación humana. Aquí consistió en verificar que se lleven a la práctica los conceptos básicos de autoridad, coordinación motivación, comunicación y supervisión.

- **Control.**

Es aquí donde se tiene que verificar los sistemas actuales de control con el fin de determinar si realmente están ayudando a corregir situaciones no deseadas. Así como evaluar los parámetros del sistema, tratando de que estos sean objetivos, basados en resultados y estén de acorde a la estructura y recursos de la empresa

2.6.2.- Marco ambiental.

Por marco ambiental se entiende el medio externo en el que se desarrolla la empresa, el cual la afecta directa e indirectamente. Sus elementos son principalmente los factores incontrolables tales como:

1.- El mercado y sus características generales.

2.- Los clientes

3.- La competencia.

4 - El gobierno.

Resulta lógico el análisis de estos cuatro aspectos, pues por su conocimiento se puede obtener una panorámica del escenario donde se desarrolla la empresa con el fin de conocer la posición que se tiene dentro del mercado y conocer los efectos de los cambios tecnológicos y sociales que la afectan. Sin embargo para que esta evaluación se útil debe tenerse un buena administración, así como ya detectadas las fortalezas con las que se cuentan, buscando la eficiencia, para poder adaptarlas a las oportunidades del marco ambiental.

El análisis de la información sobre el marco ambiental comprende la situación del mercado tales como regulaciones fiscales o sanitarias, situación económica, competencia, aspectos demográficos del mercado y datos históricos del desempeño de la empresa, para lo cual se deberá utilizar todo tipo de información que se tenga a la mano sobre el giro del negocio, recurriendo a fuentes internas y externas.

Con el análisis de la información se busca evaluar si está bien definido el mercado meta, la relación empresa-mercado y conocer los factores incontrolables.

2.6.3.- Mezcla de Mercadotecnia.

Es el factor más importante a evaluar porque es el que determina de manera directa el plan de mercadotecnia a seguir para alcanzar los objetivos. Se analiza la implantación de sus elementos básicos como son: Producto, Precio, Plaza y Promoción, en un mercado ya elegido. Dicho estudio comprende una revisión de cada uno de sus elementos como son:

1 Producto. Se analiza si los productos que se ofrecen ayudan al cumplimiento de los objetivos de la mercadotecnia y si son rentables para la empresa o si es necesario mejorarlos, eliminarlos o lanzar nuevos.

2. Precio. Se evalúan los métodos de fijación de precios y si son los correctos de acuerdo al tipo de mercado, producto, competencia y empresa

3. Distribución. Se realiza un examen de las estrategias de distribución, si son adecuadas y la conveniencia de utilizar vendedores, distribuidores u otro tipo de canal.

4. Promoción. Se debe analizar si los objetivos son adecuados con el plan comercial así como si los recursos asignados son los suficientes para publicidad y promoción. También hay que evaluar si los medios publicitarios están bien seleccionados y que efecto tienen en las ventas.

2.6.4. Sistema de Mercadotecnia.

En este factor se evalúan los componentes de la planeación, sistemas de información y control de la mercadotecnia como son:

1 La medición y el pronóstico del mercado son las actividades encargadas de crear estimaciones cuantitativas de la demanda tomando en cuenta el tipo de producto, el tiempo y el tamaño del mercado. Consiste en estudiar qué tan lejos están los pronósticos de la realidad y analizar si los esfuerzos mercadotécnicos están correctamente enfocados a las oportunidades o amenazas que ofrece el mercado

2. La planeación de la mercadotecnia es la forma mediante la cual se concilian los recursos con los objetivos y oportunidades del mercado y consta en términos generales de los siguientes pasos:

a) Diagnóstico - Actividad que describe y explica la situación real y actual del mercado por medio del análisis del volumen de ventas, participación de la empresa en el mercado, actividades de la competencia, etc.

b) Pronóstico - Consiste en cuantificar el potencial de los productos y actividades de la empresa hacia el futuro.

c) Objetivos - Consisten en determinar en forma general los fines en base a los pronósticos y a la misión de la empresa. (indica la posición en que la empresa quiere estar).

d) Estrategias - Indican el camino que se propone seguir, buscando el máximo aprovechamiento de recursos para lograr los objetivos.

e) Tácticas - Indican los medios que habrá de utilizarse para lograr la estrategia.

3. El sistema de información de la mercadotecnia es una estructura compuesta por personas, equipos y procedimientos cuya finalidad es recabar, clasificar, evaluar y distribuir información oportuna y precisa que sirva a quienes toman decisiones de mercadotecnia. Además consiste en evaluar si la información procesada es de fuerzas macroambientales, mercados meta, competidores, e investigación de mercados. Deberá ser objetiva y oportuna a los cambios del mercado. Es necesario evaluar sus costos de obtención y manejo.

4. El sistema de control de mercadotecnia consiste en comparar el rendimiento real con el plan anual y emprender la acción que sea necesaria para asegurar la eficacia y eficiencia en sus operaciones, y analizar si los métodos de control garantizan la consecución de los objetivos del plan.

2.6.5.- Aspectos Financieros de la Mercadotecnia.

La auditoría de mercadotecnia abarca un análisis de los estados financieros para comprender como se está reflejando el esfuerzo mercadotécnico en las utilidades de la empresa, y como contribuyen a las ganancias cada producto. Al igual que conocer los efectos de la inflación en el negocio, así como analizar el costo-beneficio de los productos, mercados, y territorios para lo cual es necesario:

1. Entender el papel de la mercadotecnia como generadora de utilidades y en detalle el mismo papel de un producto o grupo de productos.
2. Comprender el comportamiento de los factores internos y externos que puedan afectar la función de mercadotecnia como generadora de utilidades.
3. Poder llegar a saber cómo disminuir los factores negativos y fomentar la influencia en los factores positivos.

Para poder lograr estos objetivos es necesario llevar los siguientes pasos:

- 1) Realizar un análisis del balance general y el estado de resultados por medio de razones financieras, principalmente de las que se refieren a los gastos de publicidad, ventas, cobranzas, inventarios, etc. como pueden ser:

Utilidad netas a ventas netas, Utilidad brutas a ventas, Ventas Netas a Inventarios, Días Cartera, Ventas netas a Activo fijo, y Ventas netas a Activo total. (Se explicarán en el siguiente Capítulo).

Después de analizarlas es necesario compararlas con los ejercicios anteriores determinando si son buenas o no con el fin de obtener de los estados financieros información que nos sirva de base para prever situaciones futuras.

- 2) Determinar la contribución que cada producto aporta a las utilidades de la empresa. Consiste en realizar un tabla donde se muestre las ventas, sus costos, gastos variables y fijos de cada producto para determinar su utilidad o pérdida por producto. (Se explicará en el siguiente Capítulo) (7)

2.7. FUNCIONES A EVALUAR EN LA AUDITORÍA DE MERCADOTECNIA.

Debido a su alcance las principales funciones que son necesarias revisar en una auditoría de mercadotecnia total son:

2.7.1, Distribución.

Lo que busca la auditoría de mercadotecnia es comprobar que se estén realizando los esfuerzos necesarios para colocar el producto adecuado, en el lugar correcto y en el tiempo más idóneo para facilitar la transacción, para lo cual es necesario analizar su administración y sus costos. Ello se consigue dando los siguientes pasos:

- 1 Revisar si los medios de distribución indirectos (Intermediarios) y los directos (vendedores) se adaptan a los propósitos de la empresa.
2. En caso contrario identificar las alternativas posibles que podrían ser usadas.
3. Los canales deberán ser evaluados en base a la adaptabilidad que tienen a los cambios del mercado. La selección de los intermediarios debe ser en base al tipo de producto, localización y tipo de canal así como determinar el costo de cada uno de los intermediarios que participan en la distribución.
- 4 Analizar los costos de cada actividad de distribución midiendo la efectividad de los sistemas de embarques, fletes, almacenamiento así como los costos de operación de la fuerza de ventas, porque ellos están íntimamente relacionados con el tipo de canal seleccionado.
5. Las conclusiones se deberán basar en
 - a) Clasificar a los distribuidores en base a su volumen de ventas y servicios.
 - b) Obtener los costos de cada categoría o tipo de canal y sus utilidades.

c) Elaborar una tabla o una matriz donde se muestre los gastos y utilidades que aporta cada tipo de distribuidor a su territorio de ventas.

6. Determinar si el canal está adaptado a las necesidades mercadotécnicas de la empresa evaluando los objetivos de cada distribuidor los cuales dependen de:

- a) Características de los clientes.
- b) Tipos de productos.
- c) Situación competitiva del distribuidor.
- d) Capacidad de la empresa y del distribuidor.
- e) Condiciones ambientales.

2.7.2. Publicidad.

Debido al constante aumento de competidores y precios de los espacios publicitarios en los medios de comunicación, es necesario que los anuncios sean lo suficientemente creativos con el fin de servir como facilitadores de las ventas, por lo que debe tomarse una mayor conciencia en su planeación y selección de los medios, pues solo de esta manera se obtendrá un rendimiento de las inversiones en publicidad, y será posible conservar y aumentar la participación en los mercados que crecen con extraordinario dinamismo.

De aquí la importancia que tiene la auditoría de la publicidad como parte de una auditoría general de mercadotecnia, y como una revisión profunda de los resultados obtenidos con la aplicación de cuantiosos fondos a esta actividad.

Por su naturaleza, la publicidad es la función de mercadotecnia que está relacionada con las artes, lo que puede conducir a un desconcierto que se traduce en gastos innecesarios. Asimismo el medio de la publicidad es muy cualitativo por lo que resulta difícil revisarlo, donde el auditor deberá analizar si los efectos de la publicidad son los esperados, más que revisar sus medios de realización.

2.7.3. Relaciones públicas.

La función de relaciones públicas comprende todas aquellas actividades que tienen como objetivo engrandecer la imagen de una empresa ante los diversos públicos tanto internos (accionistas, ejecutivos y empleados), como externos (clientes, proveedores, acreedores, organismos gubernamentales y público en general) con los que tiene relaciones.

Ahora bien, todo auditor debe estar consiente de que la empresa vive de los clientes, de ahí la importancia de evaluar todos los procesos de servicios a clientes.

La auditoría de ésta función se desarrollará en la medida del desempeño del departamento de investigación de mercados, ya que este departamento es el encargado de hacer llegar la información sobre las características, gustos y deseos de los clientes. Por lo que debe analizarse si se está tratando de conocer los siguientes puntos:

- 1.- La continuidad de los clientes. La empresa no trata con un público fijo, ya que los clientes cambian sus gustos y hábitos, por ello, la empresa debe poseer mecanismos que detecten estas variaciones.
- 2.- La opinión de los clientes acerca de los productos o servicios de la empresa. El conocimiento de este aspecto llevará a determinar el grado de colaboración que los clientes le dan al negocio, y si está es buena o mala. Para ello habrá que auditar el seguimiento que las personas relacionadas le dan a las reclamaciones o sugerencias, sus causas y su número, que hacen los clientes con fines de mejorar el servicio de la empresa así como de las respuestas que se dan a las mismas.

Ahora bien, no sólo debe auditarse los aspectos negativos o conflictivos, sino también aquellas actividades de relaciones públicas encaminadas a mejorar, fundamentalmente, las relaciones con la clientela buscando:

1 - Mejorar los servicios sin que constituyan, en la medida de lo posible, una carga directa a los costos.

2- Mejorar la atención de las quejas de los públicos tanto internos como externos.

3- Actualizar los programas de relaciones públicas para mejorar su desempeño.

2.7.4. Investigación de Mercados.

La investigación de mercados es la actividad que consiste en recolectar, clasificar, tabular, ordenar y reportar datos tanto cuantitativos como cualitativos, obtenidos de fuentes directas o indirectas, externas o internas a la empresa, que servirán para elevar las utilidades de la misma, mediante el aumento en ventas, así como una disminución de los costos o una combinación de ambas. Por lo que resulta necesario revisar la veracidad de la información para la toma de decisiones, así como estar al día sobre los constantes cambios en el mercado.

Al auditar esta función deberá revisarse si las investigaciones cumplen con las siguientes características:

1 - Los datos cuantitativos deberán ser expresados en cualquier tipo de unidades.

2 - Que de preferencia las investigaciones sean sobre cuestiones muy concretas y no sobre aspectos relativamente abstractos.

3.- Que se obtengan la mayor información al mínimo costo.

4.- Preferir siempre la calidad a la cantidad.

5- Tener presente la caducidad de las investigaciones, debido a los cambios continuos en el mercado.

6.- La decisión sobre hacer, o no, una investigación de mercados debe de ser tomada sobre la base de los resultados económicos que se van a obtener en el corto plazo.

7.- En todo caso, las investigaciones de mercado deben ir encaminadas a elevar la eficiencia de la organización de mercadotecnia y, en general, de toda la empresa a través de aumentar las ventas de productos con mayores márgenes de utilidad así como aumentar el consumo por cliente.

2.7.5. Promoción de Ventas.

La promoción de ventas comprende las actividades mediante las cuales se comunica y persuade a los consumidores e intermediarios, de los beneficios de los productos y servicios, para que los compren.

Su objetivo es facilitar las ventas y para ello se deben de tener presentes las necesidades de los distribuidores y de sus clientes. Por lo que surgen dos tipos de promociones:

1. Directas al consumidor.
2. Para comerciantes y distribuidores.

En la auditoría se analiza la organización de las campañas promocionales, tomando en cuenta los aumentos que han originado en las ventas y utilidades, basándose en estudios de mercado y del entorno en cual se desarrollan. Para descubrir la necesidad de planear y producir materiales de acuerdo con el programa general.

También se revisa si el material promocional ha sido el adecuado con la campaña y si ha logrado sus objetivos, así como revisar si se tiene un plan promocional para atraer a más clientes o intermediarios y si no, elaborar uno estudiando la potencialidad de los prospectos para se que justifique la inversión.

Asimismo hay que comprobar que las actividades estén debidamente presupuestadas, apoyadas y coordinadas por parte de la empresa con el fin de lograr el plan general de ventas.

2.7.6.- Ventas.

Esencialmente en esta parte se evalúa a la administración de ventas, tanto a los recursos materiales como al personal.

1.- La administración de recursos materiales comprende la planeación y desarrollo de un determinado sistema para que la fuerza de ventas actúe con mayor productividad por ello es importante analizar el canal ideal de distribución para desplazar la mercancía así como el tipo de campañas de ventas que se van a desarrollar. Además de comprobar si los territorios de ventas tienen una equidad en cuanto a su potencialidad y si están claramente delineados al igual que las cuotas, rutas, equipo de ventas y equipo de transporte de vendedores.

2.- La administración de personas comprenderá determinar si se maneja adecuadamente el reclutamiento, la selección y la contratación de ejecutivos (gerente de ventas, supervisores regionales, vendedores), así como el adiestramiento y los sistemas de remuneración y motivación.

La auditoría de ventas consiste en revisar detalladamente la administración tanto de personas como de recursos. Por lo se apoya de las demás partes de la auditoría de mercadotecnia. Por ejemplo se basa de los resultados de la investigación de mercados, ya que estos nos sirve para seleccionar el canal adecuado, zonificar el mercado por medio de territorios y detallar políticas relativas de distribución, precios, descuentos, créditos y métodos de ventas.

Citas Bibliográficas.

- (1) Kotler Philip.
Mercadotecnia.
Ed. Prentice Hall Pág. 613
- (2) Woessner Aranda Pedro.
Como realizar una auditoría de mercadotecnia.
Fondo mercadotecnico mexicano, S.A. 1982 Pág. 15
- (3) Ibid. Pág. 17
- (4) Ibid. Pág. 19
- (5) Ibid. Pág. 18
- (6) Cfr. Rodríguez Valencia Joaquin.
Sinopsis de auditoría administrativa, Pág. 78
- (7) Cfr. Woessner Aranda Pedro.
Como realizar una auditoría de mercadotecnia.
Fondo mercadotecnico mexicano, S.A. 1982 Pág. 52

3.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE VENTAS

Entendida como tarea fundamental de la mercadotecnia la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor, las ventas es uno de los mejores medios para lograrlo.

A continuación citaré algunos conceptos de ventas:

"Vender es una tarea algo más que la simple disposición para la transferencia de unas mercancías a cambio de moneda o de otra forma de valor. La venta es una influencia personal directa, o la persuasión sobre otras personas para que compren o para que aumenten el volumen de su pedido". (1)

"La administración moderna de ventas comprende la dirección y el control de los agentes; el planteamiento, la elaboración y el presupuesto y táctica de las ventas; la coordinación la investigación del mercado, la publicidad, la promoción de ventas, y el mercadeo y la integración en el programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyen al incremento de las ventas y sus beneficios". (2)

En otras palabras. Se puede entender a la venta como una técnica de persuasión que consiste en conseguir que la gente intercambie su dinero por los productos o servicios, a cambio de cubrir una necesidad o deseo, por medio del pago de un precio.

La técnica de ventas no es únicamente buscar persuadir al mercado una sola vez, sino buscar que los consumidores sean clientes constantes y mantenerlos ansiosos de nuestros productos y servicios. Lo cual debe estar apoyado de un plan de mercadeo.

■

Para que las ventas funcionen se necesitan actividades de mercadotecnia como son la publicidad y la promoción de ventas, pero estos esfuerzos no serán útiles si no se planea y desarrolla la mezcla de mercadotecnia en forma adecuada. De ahí surge la necesidad de evaluar las funciones de la mercadotecnia dentro de la empresa, por ello es muy importante hablar de la **administración de ventas** que también consiste en llevar a cabo las actividades básicas de la administración como planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos humanos (esfuerzos de los vendedores) y de los recursos materiales (equipos, cuotas, rutas, territorios), con el objeto, de informar y persuadir al mercado sobre productos y servicios, así como hacerlos llegar en una forma más efectiva que los competidores a manos de los consumidores los que habrán de requerirlos, a cambio del correspondiente precio, el cual debe cubrir los gastos y utilidades de la empresa. Veamos las actividades de la administración de ventas:

Planeación

Como es esencial en la administración se deben establecer objetivos específicos y cuantificables que ayude a lograr la misión de la empresa. Si no se establecen, los representantes de ventas tenderán a pasar la mayor parte de su tiempo vendiendo productos a clientes actuales olvidándose de nuevos productos y prospectos, no ayudando a lograr los objetivos de mercadotecnia ni los de la organización. (3)

Una vez establecidos los objetivos se deberán establecer las estrategias para lograrlos, por lo cual es necesario analizar las oportunidades y amenazas en el ambiente externo y en el interno. También estudiar los recursos financieros y técnicos disponibles de la empresa. Las estrategias con que se administra la fuerza de ventas deben estar conformadas y limitadas por la estrategia de mercadotecnia y por la planeación administrativa de la empresa.

Antes de determinar la estructura se necesita cuantificar los objetivos en los pronósticos de ventas, que a su vez permiten establecer las cuotas por vendedor, las cuales servirán como parámetros de evaluación. Los factores que comúnmente deben tomarse en cuenta para la elaboración de los pronósticos son: Ventas totales del ejercicio anterior, tendencias del

mercado con referencia al volumen vendido de cada uno de los productos o servicios de la empresa, situación general del mercado, situación económica del país, así como precios y volumen de ventas de los principales competidores.

Organización.

La estrategia determina los medios para el logro de los objetivos, lo que implica la estructuración de la fuerza de ventas, buscando que esta sea eficaz dentro de un mercado dado. Las estructuras pueden ser: por territorio, por producto, por cliente o combinadas. Al establecer una estructura para la fuerza de ventas debe considerarse: la filosofía de la empresa, los recursos disponibles y además tomar en cuenta la variedad de productos que se manejan, así como la ubicación y cantidad e importancia de los clientes con los que se cuenta.

Integración.

Ya establecida la estrategia y la estructura es conveniente considerar el tamaño de la fuerza de ventas, para lo cual hay que determinar el número de representantes de ventas. Una forma es calculando el número de visitas que puede hacer un vendedor, para lo cual se toma como base la frecuencia de visitas de acuerdo a la clasificación de los clientes, o volumen de ventas.

En base al presupuesto y al número de vendedores determinados debe establecerse el sistema de remuneración que facilite el cumplimiento de los objetivos. Para atraer a representantes de ventas se debe establecer ofertas atractivas, estudiando los planes de remuneración de los principales competidores.

Los sistemas de remuneración más utilizados son: sueldo fijo, comisiones y una combinación de los anteriores. El tipo de remuneración seleccionado va a depender del presupuesto, de los objetivos, de la competencia y de la actuación pasada de la empresa y los vendedores.

Dentro del sistema de comisiones existen dos tipos:

a) *Comisiones sobre ventas*. Son las que se pagan en el momento que el pedido es entregado al cliente.

b) *Comisiones sobre cobranza*. Quiere decir que se le pagarán las comisiones hasta el momento en que la empresa cobre el monto del pedido, por lo que el vendedor se ve obligado a colaborar directamente en la cobranza.

Cualquiera que sea el sistema, es conveniente que vaya acompañado de una remuneración indirecta con otras prestaciones, como pago de gastos de transporte, automóvil, seguro médico, etc.

Las características del sistema de remuneración deberán ser que facilite mantener el control así como que ayude a los vendedores a sentirse motivados y sea fácil de entender y aplicar.

Para poder seleccionar al vendedor más adecuado para la empresa se necesita elaborar una descripción del puesto que indique cualidades tales como adaptabilidad, dinamismo, seguridad en si mismo, deseo permanente de dinero, perseverante y buena presentación.

Después de haber establecido los criterios de selección los vendedores se pueden reclutar por medio de amigos de los vendedores, agencias de empleo, escuelas, anuncios en periódicos y otros.

Los procedimientos de selección puede ir desde una entrevista informal hasta pruebas psicológicas y de conocimientos acompañados de entrevistas prolongadas.

Es necesario *adiestrar* a los nuevos vendedores sobre las políticas y procedimientos de la empresa, tarea que quedará bajo la responsabilidad del gerente de ventas. Asimismo, al agente se le entregarán los instrumentos necesarios para desarrollar sus actividades tales como muestras, talonarios de pedidos, transparencias, catálogos, etc. Es recomendable dar

capacitación al nuevo personal, hasta que deja de serlo, es decir, hasta que demuestre tener deseos y aptitudes para vender, medidas a través de resultados.

Al implantar un programa de capacitación lo que se busca es incrementar la productividad, estimular la fuerza de ventas, aumentar las ventas de artículos de alto margen de utilidad o perfeccionar los métodos a fin de atraer nuevos clientes. Para lograr estos objetivos el contenido del programa de capacitación abarcará conocimientos sobre los productos y sus competidores, las políticas de la empresa y las técnicas de ventas, así como aprender a distribuir su tiempo entre los clientes actuales y prospectos y conocer los procedimientos de venta

Dirección.

La dirección debe buscar motivar a la fuerza de ventas fomentando una buena comunicación mediante memoranda, reportes de ventas, de vistas, de gastos y juntas que proporcionen una retroalimentación a la planeación de ventas. Para ese fin es recomendable establecer concursos para alentar a la fuerza de ventas a realizar un esfuerzo adicional y tratar de fomentar la participación en las juntas

La supervisión puede hacerse con la discusión de los informes de ventas, de las cartas y quejas recibidas de los consumidores y observación directa. El grado de supervisión que se ejerce sobre el representante de ventas depende del tipo de remuneración.

Control.

Para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas se necesitan comparar factores o criterios tanto cuantitativos como cualitativos.

Los criterios cuantitativos son principalmente el volumen de ventas, número de visitas por día, tiempo promedio de vistas, costo por visita, número de clientes, número de nuevos clientes por período, ventas netas por producto, utilidades brutas por producto, gastos de venta, etc. por

vendedor o territorio. Llevando comparaciones de dicho factores obtenidos, contra lo proyectado. Otro tipo de evaluación consiste en comparar las cuotas y gastos directos en ventas con el volumen de ventas, para obtener la rentabilidad del producto. (4)

Los criterios cualitativos consisten en una evaluación de los conocimientos que tenga el vendedor de la empresa y sus productos, políticas, territorios, clientes, competidores, relaciones con el cliente, y factores de su personalidad como temperamento, cooperación, capacidad de análisis (5)

Podemos concluir que la administración de las 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, esto es, que está empeñada en vender satisfactores para las necesidades de la sociedad a la que sirve.

3.2.- CONCEPTO DE AUDITORIA DE VENTAS

Debido a que la función de ventas es la más importante de la mercadotecnia, es en ella donde se pueden reflejar el éxito o el fracaso de la empresa, por lo que resulta lógico comenzar a revisar por esta área.

En base a la definición de auditoría de mercadotecnia podríamos definir a la auditoría de ventas como el examen cuantitativo y cualitativo, sistemático, y periódico, del ambiente en el que opera, que va desde los objetivos, estrategias, políticas y todas las actividades de ventas de una empresa con el fin de determinar situaciones problemáticas y resaltar fortalezas para recomendar o mejorar la estrategia que facilite el logro de los objetivos del área e implícitamente los de la empresa.

Esta evaluación comprende tanto aspectos cuantitativos y cualitativos lo que facilita tener una visión más exacta de la problemática, ya que los resultados numéricos respaldan las decisiones tomadas. Así como proponer alternativas de solución a las deficiencias encontradas. Debido a que las causas se pueden dar por motivos externos o internos, de ahí que se evalúen todos y cada uno de sus elementos.

Es por eso que la auditoría de ventas se encarga de señalar las posibles mejoras o defectos en su desempeño dentro de la empresa, y para que está tenga un mejor lugar en el mercado. Por consiguiente es necesario mejorar su administración o cambiar el enfoque de la empresa. Al formar parte de la mercadotecnia su evaluación lleva el mismo procedimiento que el de una auditoría de mercadotecnia, ya que ambas evalúan situaciones externas, como la entrada de nuevos competidores o de la situación económica del mercado, detectando amenazas y oportunidades para llegar a lograr el objetivo.

Las causas de la realización de una auditoría en el área de ventas, pueden ser que haya una disminución en el volumen de las mismas, así como aumentos en los gastos de ventas, o pérdida de clientes.

El objetivo de aplicar una auditoría de mercadotecnia en el área de ventas puede consistir en proponer una mejor estrategia, conjuntando todos los elementos de ventas, como son territorios, rutas, cuotas, representantes de ventas etc., buscando una combinación para que su administración y el desempeño de la empresa en el mercado meta mejoren.

3.3. ANALISIS DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS.

En la auditoría se determinarán y evaluarán los aspectos administrativos necesarios para aumentar la eficiencia en sus operaciones. Abarcando todas y cada una de sus etapas; planeación, organización, integración, dirección y control. Este método comprende básicamente un análisis cualitativo.

Para comprobar si cada una de sus etapas están sirviendo como mecanismo de operación y facilitador de sus objetivos, habrá que:

1.- Verificar que la planeación y cada uno de sus componentes (objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas, etc.) estén basados en las debilidades y fortalezas, internas, así como en las oportunidades y amenazas externas.

2.- Constatar que la organización del departamento de ventas sirva como soporte de las actividades que tiene que desarrollar como son:

a).- Determinar si la organización esta debidamente plasmada en un organigrama que indique, con la correspondiente descripción de puestos, la autoridad, responsabilidad y comunicaciones que tienen cada uno de los componentes.

b).- Verificar que la organización cumpla con los principios de unidad de mando, tramo de control y división de trabajo.

c).- El auditor deberá valorar el clima organizacional para comprender a fondo los problemas así como 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 (6)

3.- Si ya se tiene la seguridad de que las actividades de ventas están debidamente planeadas y organizadas, el auditor deberá revisar si éste departamento esta correctamente integrado. Entendiendo por ello que cada puesto esté ocupado por el elemento mejor capacitado para él.

4.- Comprobar que se estén dando los medios necesarios para que se lleve a cabo la motivación, y comunicación en la fuerza de ventas.

5.- Verificar los resultados de las anteriores etapas para evitar que existan grandes desviaciones que le puedan costar a la empresa perder su posición en el mercado.

El control de las actividades de ventas servirá como retroalimentador de los futuros planes que se hagan para mejorar la posición de mercado de la empresa. Como por ejemplo evitar algunos problemas en el desempeño de ventas como el desequilibrio o aumento en las ventas de artículos más fáciles. También es muy común que se les venda a determinados clientes y a unos se les visite con regularidad y a otros rara vez, o no se les visita. Sin control de ventas hay la tendencia a que en algunas zonas se venda más que en otras y que la diferencia entre zonas buenas y malas tienda a aumentar, a menos que se hagan esfuerzos administrativos por corregir la situación. Además si no hay control de ventas, en algunas zonas puede haber pocos vendedores y demasiados en otras.

Los parámetros de control de ventas consisten en determinar a la unidad de control la cual puede ser una región geográfica o línea de productos. Su uso facilita la comprensión del comportamiento de factores como tendencias de ventas, nuevos clientes, magnitud de los pedidos y comparaciones entre ventas y costos. La unidad no debe incluir demasiados productos o una región demasiado extensa, ni debe contener regiones limitadas de operaciones de ventas normales o de una sola rama de artículos usuales, para que los resultados de cada unidad de control sean significativos para la empresa que los utiliza. (7)

La medición del funcionamiento de las ventas, es más que una comparación con el estándar, ya que deben tomarse en cuenta las actividades de los competidores, pues cualquier promoción hecha por ellos, debe originar un cambio en la estrategia de ventas de la empresa.

En el campo de las ventas, la corrección de la desviación puede tomar muchas formas distintas, se puede necesitar rediseñar el servicio o el producto, el precio puede requerir un ajuste o puede sugerirse el uso de nuevos canales de distribución al mercado. Sin embargo, en algunos casos lo que se necesita es mejorar la efectividad de los vendedores con mejor selección, entrenamiento, motivación mediante concursos, reuniones de ventas y el pago de mejores incentivos.

3.3.1. ANALISIS DE LAS PERSONAS.

El departamento de ventas principalmente trabaja con un gerente, empleados administrativos y vendedores. Hablemos de lo que hay que verificar en cada uno de ellos:

1.- El gerente de ventas debe ser un líder que estimule el entusiasmo de su personal y que dirija a la consecución de los objetivos predeterminados. La auditoría verifica que se lleven a cabo las tareas fundamentales como las siguientes:

a).- Realizar una correcta administración de personas consiste en reclutar, seleccionar, contratar, adiestrar y motivar a sus ejecutivos, personal administrativo y vendedores.

b).- Realizar una correcta administración de recursos que consiste en fijar territorios, cuotas, y rutas de ventas y facilitar sistemas para cubrir el mercado.

c).- Elaborar programas, presupuestos y políticas que faciliten la consecución de los objetivos de ventas.

2.- Los empleados administrativos tales como subgerentes de ventas, gerentes de distrito o sucursal y supervisores regionales, etc., deberán concluir:

a).- Si se da el debido y suficiente cuidado al reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento y motivación a los vendedores.

b).- Si todos estos ejecutivos son los idóneos para sus puestos y si están logrando sus objetivos.

c).- Si existe la adecuada comunicación entre ellos y no se dan conflictos, choques, duplicación de tareas, etc.

d).- Y si están correctamente remunerados por medio de sueldos, comisiones e incentivos consistentes en aumentos, ascensos, planes de bonificaciones, etc.

3 - A la fuerza de ventas, compuesta por los agentes de ventas quienes son los que realizan directamente las ventas:

a).- El auditor debe constatar que la empresa tenga descripciones de puestos, pues sin ellas muy poco se podrá hacer con miras a una correcta organización de la fuerza de ventas.

b).- También es importante que se cuente con perfiles adecuados para dichos puestos. Estos documentos, y el anterior no se deben únicamente emplear en el momento de buscar candidatos; hay que usarlos para vigilar que los elementos que trabajan actualmente llenen adecuadamente el puesto, ya que, en caso contrario estaremos detectando necesidades de adiestramiento para ese personal.

c).- Verificar que el adiestramiento comprenda:

1.- Un plan general, lo más detallado posible, y en constante observación para estarlo perfeccionando.

2.- Materiales tales como manuales, catálogos, boletines transparencias, películas, etc

3 - Un programa específico de los temas y fechas de realización.

d).- Valuar si el sistema de remuneración esta ayudando a motivarlos. Si los aumentos periódicos de sueldos, bonificaciones y premios, concursos, juntas, convenciones, planes de seguro, etc., están cumpliendo con su objetivo motivador.

e).- Si se está fomentando el adiestramiento como instrumento de supervisión a través de juntas; éstas darán resultados en cuanto se preparen cuidadosamente, sean puntuales, tengan una duración media, se haga orden del día y se mande a los participantes con la debida anticipación.

f).- El sistema de control debe ser lo más objetivo posible, mediante la fijación de parámetros cuantitativos, territorios, cuotas y rutas, obligándolos a que rindan reportes de actividades y gastos, en forma periódica, diaria, semanal, o mensual. Asimismo se les puede controlar por medio de supervisores o gerentes de sucursal, en reuniones, juntas o convenciones y mediante memoranda.

3.3.2. ANALISIS DE LOS RECURSOS.

La administración de recursos comprende la planeación y desarrollo de un determinado tipo y número de sistemas, para que la fuerza de ventas actúe con mayor productividad. Por ello, la auditoría de este aspecto, resulta igualmente importante.

La auditoría de las tareas fundamentales de la administración de los sistemas de ventas consiste en determinar cuál es el canal ideal para desplazar las mercancías, así como el tipo de campañas de ventas que se van a desarrollar, las cuales pueden ser ventas a consignación, a plazos o directas, por lo que su análisis comprenderá si estas decisiones son las óptimas para la empresa en relación a su mercado y si están alcance de la empresa.

1 Revisar si el método para la determinación de los canales de distribución está acorde con los recursos disponibles para lo que se recomienda: dividir el mercado en territorios o en zonas de ventas las cuales se pueden basar en unidades demográficas o listas de clientes. Estas deben de ofrecer oportunidades similares de ingresos, es decir, deben de estar equilibrados en su potencial. Para su delimitación deberán tomarse en cuenta aspectos tales como población, capacidad adquisitiva, ingresos personales, afluencia turística y desarrollo de comunicaciones.

2. Comprobar que exista un territorio para cada vendedor, y una cuota para cada territorio, en la cual se deben incluir todos los tipos de clientes, prospectos o ventas que se puedan realizar. Igual es recomendable que las cuotas estén expresadas en unidades de artículos (piezas, metros, kilos, etc.) y que sean negociadas y no impuestas a los vendedores, tomando en cuenta la situación general de la economía, los esfuerzos mercadotécnicos que vaya a realizar la empresa en favor de un aumento en las ventas, para poder expresar una cuota mínima y una máxima.

3.- Verificar que la cobertura de los territorios sigan una ruta tomando en cuenta:

a).- Que estén claramente delineadas.

b).- Que el territorio comprenda un conjunto de ciudades cercanas y comunicadas entre sí.

c).- Que se conozca con la mayor exactitud posible qué clientes y prospectos existen en esas ciudades.

d).- Que se clasifiquen de acuerdo a su importancia, por volumen de ventas y por cumplimiento de sus créditos, en categorías que determinen la frecuencia necesaria de la visita.

e).- Se deberá establecer el tiempo que dura cada visita y el tiempo que dura el traslado de una ciudad a otra.

f).- Se tendrán que especificar los medios utilizables para trasladarse de un domicilio a otro, y de una ciudad a otra.

Una vez llevados a cabo estos pasos, se podrá determinar el tiempo para recorrer la ruta y, por lo tanto para cubrir el territorio, lo que permitirá comparar contra la práctica, y concluir si se está trabajando bien o si se pueden lograr mejoras.

4- Comprobar que los vendedores estén dotados de un equipo que incluya manuales de ventas, catálogos, lista de precios, muestras, papelería, y otros que puedan auxiliar al vendedor.

5- Revisar las políticas de ventas, con el fin de que en todo momento los vendedores conozcan qué medios usar para cubrir su territorio; dichas políticas deberán establecerse, mutuamente entre vendedores y empresa.

Hasta aquí se ha analizado el aspecto más importante de la auditoría que es el aspecto interno y cualitativo de la administración ya que si no se cuenta con una administración eficiente no podrán sustentarse por largo tiempo los resultados de las ventas en el mercado.

3.4. ANALISIS CUANTITATIVO DE VENTAS.

Debido a su naturaleza es fácil realizar un análisis numérico de las operaciones de ventas con el fin de sustentar el análisis cualitativo, para lo cual es necesario:

1) Reunir toda la información cuantitativa que se tenga de las ventas y de mercadotecnia, y en caso de no disponerse deberá recopilarse.

2) Detectar qué renglones han sufrido cambios considerables, con el fin de tener una visión general de la situación y cuestionarse el porqué.

3) Responder el porqué de los cambios. En esta etapa hay que tener en cuenta los factores externos, pues puede ser que en los internos estén funcionando correctamente y verificar los resultados numéricos con los datos cualitativos y así empezar a determinar las causas.

Por lo que resulta necesario evaluarlo desde dos puntos de vista; uno en el cual se lleve un control de las actividades para verificar su eficacia (volumen de ventas) y eficiencia (sus costos) y otro para conocer cuanto aporta a las utilidades de la empresa, con el fin de determinar la relación entre eficacia y eficiencia de las ventas.

3.4.1. ASPECTOS CUANTITATIVOS DE CONTROL.

La auditoría de ventas debe basarse en un análisis numérico de sus operaciones, para comprender, con mayor claridad las causas de sus resultados.

Básicamente consiste en revisar los resultados obtenidos de las operaciones de ventas y compararlos contra lo esperado proponiendo soluciones para mejorar la estrategia, para lo cual existen dos métodos que tienen por objeto, más que analizar, mostrar los resultados de ventas y su comportamiento en un periodo, para facilitar la detención de errores.

1. Método de análisis de variación del resultado v.s. lo planeado

Consiste en medir y evaluar las ventas reales en comparación con los objetivos para lo que se cuentan instrumentos como (8)

1.- *Análisis de la desviación de las ventas* :

Sirve para detectar la variación entre las ventas realizadas contra las planeadas. Por lo que mide las contribuciones relativas de diferentes factores para poder determinar una brecha en el rendimiento de ventas. Consiste principalmente en determinar cuantitativamente la variación en precios y volúmenes de ventas de lo planeado contra los resultados obtenidos con el fin de saber la desviación en el rendimiento y qué proporción se debe a la disminución del precio y cuánto a la disminución del volumen.

Dicho sistema consta de los siguientes pasos:

- 1.- Determinar la variación en pesos y porcentaje, de las ventas planeadas contra las efectuadas.

Ventas	Planeado	Real	Variación	Variación en %
Volumen (U)	85,000	80,968	-4,032	-5%
Precio Unit.	N\$ 16.00	N\$15.62	- 0.38	- 2%
Ventas \$	1 360 000	1 264 720	-95 280	-7%

2.- Desviación debida al precio = $[(\text{precio planeado} - \text{precio al que se vendió}) * (\text{ventas realizadas})]$ = diferencia en pesos. El resultado se divide entre el total de la desviación en pesos para determinar qué porcentaje de desviación existe de lo planeado, con lo que respecta al precio.

3.- Desviación debida al volumen = $[\text{precio planeado} * (\text{volumen planeado} - \text{volumen que se vendió})]$ = diferencia en pesos. El resultado se divide entre el total de la desviación en pesos para determinar qué porcentaje de desviación existe de lo planeado, con lo que respecta al volumen.

Desviación	Operación	N\$	Variación %
Desviación de Precio	$(N\$16 - 15.62) * (80,968) =$	30,768	32.3
Desviación de volumen	$(N\$16) * (85,000 - 80,968) =$	64,512	67.7
Desviación Total		95,280	100

2.- Análisis de micro-ventas.

Este método examina productos o territorios específicos que no lograron producir su porción esperada de ventas. Consiste en evaluar o comparar lo planeado contra el resultado en cada uno de los territorios y/o productos obteniendo una desviación en porcentaje. Este método sirve para evaluar cada territorio, si está logrando lo esperado y poner más énfasis en sus causas de desviación; que puede ser que en ese territorio haya entrado un nuevo competidor o se tienen menos vendedores, publicidad, etc.

Territorio	Ventas Esperadas	Ventas Reales	Variación
Territorio 1	37,000	35,755	- 3.4 %
Territorio 2	12,000	12,360	+ 3.0 %
Territorio 3	36,000	32,853	- 8.7 %
Total	85,000	80,968	-4.7 %

3. *Tabla analítica de algunos criteos cuantitativos.*

Esta tabla debe ser usada como instrumento de trabajo en la auditoría de ventas, ya que comprende la mayoría de la información necesaria para evaluar la situación de las ventas. Esto se puede hacer por territorio, que comprenda un período que puede ser semanal, mensual, semestral o anual, donde se mida principalmente lo siguiente: (Fig 3.1)

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. Volumen de ventas en pesos y unidades | 8. Comisión en pesos y en porcentaje. |
| 2. Número de vistas. | 9. Utilidad bruta. |
| 3. Número de pedidos. | 10. Utilidad por unidad. |
| 4. Número de clientes atendidos. | 11. Costo de venta. |
| 5. Número de nuevos clientes. | 12. Utilidad neta. |
| 6. Número de clientes perdidos. | 13. Utilidad neta unitaria. |
| 7. Ventas promedio por cliente | 14. Promedio de unidades por pedido. |

Es importante llevar una comparación de los factores a analizar con la evaluación anterior, para así obtener una variación y poder distinguir cambios importantes en los factores críticos.

Fig 3.1. Tabla Analítica de Ventas Anuales

Concepto/ (En miles de nuevos pesos)	1993			1994				
	Producto	Producto	Total	Producto	%	Producto	%	Total
	A	B		A		B		
Territorio 1								
Volumen de ventas en pesos	1.218	894	1.912	1.265	4%	850	22%	2.115
Volumen de ventas en unidades	78.863	62.443	141.306	80.968	3%	69.450	11%	150.418
Precio de venta (N\$)	15.44	11.11	13.53	15.82	1%	12.23	18%	14.06
Costo de venta	503	443	946	515	2%	482	8%	997
Utilidad bruta	715	251	966	750	5%	368	47%	1.118
Utilidad por unidad (N\$)	9.06	4.01	6.83	9.26	2%	5.20	32%	7.43
Comision en porcentaje	9%	5%	8%	10%	9%	5%	0%	8%
Comision en pesos	112	35	147	127	13%	43	22%	169
Utilidad neta	603	216	819	624	3%	326	50%	949
Utilidad neta unitaria (N\$)	7.64	3.45	5.79	7.70	1%	4.69	35%	6.30
Numero de visitas	400	500	900	415	4%	500	0%	915
Numero de pedidos	250	320	570	280	12%	410	28%	690
Porcentaje de pedidos por visita	63%	64%	63%	67%	8%	82%	28%	75%
Promedio en unidades por visita	197	125	157	195	-1%	139	11%	164
Promedio en unidades por pedido	315	195	248	289	-6%	217	11%	216
Numero de clientes atendidos	100	120	220	100	0%	132	10%	232
Numero de nuevos clientes	2	2	4	1	-50%	12	500%	13
Numero de clientes perdidos	1	5	6	1	0%	0	-100%	1
Promedio de visitas a cada cliente	4	4	4	4	0%	4	0%	4
Ventas promedio en unidades por cliente	789	520	642	810	3%	526	1%	648
Ventas promedio en pesos por cliente (N\$)	12.18	5.78	8.69	12.85	4%	6.43	11%	9.11
Numero de vendedores	1	2	3	1	0%	2	0%	3
Promedio en unidades por vendedor	78.863	31.222	47.102	80.968	3%	34.725	11%	50.119

2. Método de Análisis por Razones.

Las razones cuantitativas son de gran ayuda en el análisis de las ventas debido a que proporciona, mejor que ningún sistema, el comportamiento de las ventas. Consideramos como razones a las relaciones numéricas que indican una proporción de dos o más cantidades. Son herramientas básicas de la auditoría de ventas.

1 - Ventas por vendedor.

Esta razón nos indica el promedio de ventas netas realizadas por vendedor, se utiliza para evaluar la potencialidad de los territorios, con el fin de equilibrar o igualar las oportunidades para todos los vendedores y conocer la rentabilidad de los mismos.

Consiste en dividir ventas netas entre el número de vendedores:

$$\text{Ventas por vendedor} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\# \text{ de Vendedores}}$$

2 - Proporción de aceptación de los productos.

Esta nos indica el índice de rechazo de productos que supuestamente ya habían sido vendidos contra los que fueron devueltos, por lo que el auditor deberá analizar las causas de las devoluciones, las cuales pueden ir desde errores a la hora de empacar, hasta especificaciones mal entendidas o daño de las mercancías en su traslado.

Se calcula restando de las ventas totales las devoluciones y se divide entre ventas totales:

$$\text{Proporción de Aceptación} = \frac{\text{Ventas totales-Devoluciones}}{\text{Ventas totales}}$$

3 - Interdependencia de los gastos de publicidad con ventas.

Indican el grado de interrelación que existe entre ventas y los gastos de publicidad y promoción. Existe un cálculo sencillo que indica la proporción de los gastos de publicidad con respecto a ventas totales. Se calcula dividiendo los gastos de publicidad entre ventas totales:

$$\text{Interdependencia (Gastos-Ventas)} = \frac{\text{Gastos de Publicidad}}{\text{Ventas Totales}}$$

Sin embargo para tener una relación más exacta es necesario llevar a cabo una regresión lineal (depende de la ciclicidad) de las ventas con los gastos de publicidad mensuales. Si su coeficiente de correlación es mayor a 0.90 indica que existe una estrecha relación entre estos. Esto nos servirá para conocer la reacción del mercado con la publicidad y si es conveniente realizar los gastos de publicidad con el fin de aumentar las ventas.

4.- Porcentaje del costo de la investigaciones.

Esta razón nos indica qué tan útil han sido las inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos, así como la de mercados, a las ventas y además indica que porción representa de éstas. Es necesario por que nos ayuda a determinar si existe alguna relación entre los costos de las investigaciones con el comportamiento de las ventas.

Se calcula dividiendo el costo de las investigaciones entre ventas netas :

$$\text{Proporción de investigaciones} = \frac{\text{Costo de Investigaciones}}{\text{Ventas Netas}}$$

5.- Punto de equilibrio de las operaciones de mercadeo.

Es la cantidad donde los productos vendidos es igual a su costo total. Es importante conocer hasta que nivel de ventas, en unidades, se comienza a tener ganancias.

Consiste en dividir el total de costos fijos de mercadeo entre el precio unitario menos costo variable por unidad. (9)

Punto de equilibrio de mercadeo= $\frac{\text{Total de costos fijos de mercadeo}}{\text{Precio - costo variable unitario de mercadeo}}$

Precio - costo variable unitario de mercadeo

Existen dos soluciones básicas para disminuir el punto de equilibrio.

- 1 Modernizar los métodos de producción y ventas aumentando el volumen de ventas, agregando nuevos productos rediseñando los actuales con el fin de obtener un mayor margen.
- 2 Eliminar productos que sean incosteables y controlar los gastos de promoción, ventas y publicidad así como disminuir los costos de fabricación

3.4.2. ASPECTOS FINANCIEROS DE VENTAS.

La auditoría de ventas debe comprender un análisis de los estados financieros para entender, con mayor claridad como se está reflejando el esfuerzo de ventas en las utilidades de la empresa, así como conocer los efectos de la inflación, y llevar a cabo una evaluación del proyecto de ventas con el fin de traducir sus actividades en aspectos numéricos que ayuden a mejorar la situación financiera y que sus actividades se traduzcan en mayores utilidades.

En toda comparación cuantitativa deben tomarse en cuenta las condiciones del mercado en las épocas comparadas tales como precios, inflación, impuestos, tipos de cambio, facilidades de crédito, etc.

La auditoría de ventas debe ver a los estados financieros como documentos que den información financiera presente y pasada que nos pueda servir de base para prever situaciones futuras.

Es necesario entender la importancia que tienen las ventas como generadoras de utilidades. Para ello se deberán analizar los principales estados financieros de la empresa (Balance General y Estado de Resultados) por medio de razones financieras con el fin de tener una idea clara y objetiva del comportamiento de las ventas.

Se eligieron estos dos estados financieros por ser esenciales para cualquier empresa y ser los más representativos del comportamiento y de la situación financiera durante un periodo y a una fecha. Por ello su análisis. El balance general tiene por objeto rendir un claro y exacto informe cuyo propósito es indicar la situación financiera de la empresa. El estado de resultados muestra el total de ingresos y egresos, productos y gastos financieros, y su diferencia la cual indica si hay pérdida o ganancia. Su objetivo es mostrar el resultado obtenido en las operaciones realizadas durante un periodo dado, indicando cuanto se vendió y su costo, lo que se gastó, así como si se ganó o perdió. Sin embargo no debemos de dejar a un lado toda la información financiera que nos pueda ser útil, como los flujos de caja, estados proforma, etc.

Para llevar a cabo un análisis financiero se utilizan dos métodos que son:

1. Método de Análisis por Razones Financieras.

Consiste en realizar relaciones numéricas de los estados financieros con el objeto de comprobar y respaldar la información cualitativa obtenida y conocer la importancia financiera que tienen las ventas en la empresa, considerando como razones financieras aquellas proporciones numéricas que son tomadas y que afectan directamente a los estados financieros. Las principales razones financieras que pueden evaluar el comportamiento y resultados de las ventas son:

1 - Razones de rendimiento de ventas.

a) Utilidad bruta a ventas netas.

Esta razón nos da la base para medir el margen medio que existe entre el costo de las mercancías vendidas y el precio de venta.

Se calcula dividiendo las utilidades brutas entre el importe neto de las ventas:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Debe evaluarse frecuentemente esta razón, porque sirve de ayuda para descubrir disminuciones en las utilidades por ventas en efectivo debido a grandes descuentos o bien detectar oportunamente robo de mercancías.

b) Utilidad de Operación a Ventas Netas

Esta razón da la base para medir el margen medio que existe entre los gastos de los artículos vendidos y el costo de venta. Nos indica qué tan rentable es la empresa en su estructura administrativa sin tomar en cuenta su estructura financiera y tomando especial cuidado en los renglones de gastos de venta, costos de distribución, y costos mercadotécnicos para conocer sus efectos en las utilidades.

Se calcula dividiendo las utilidades de operación entre las ventas.

$$\text{Margen de Operación} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas Netas}}$$

c) *Utilidad Neta a Ventas Netas.*

Esta razón da la medida en la que se ha alcanzado el objetivo de la obtención de utilidades por cada peso vendido.

Este cálculo se realiza dividiendo la utilidad neta entre las ventas netas:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

A medida que el porcentaje vendido sea mayor, mejor estará la empresa, pues habrá obtenido mayores utilidades. Ha de lograrse el mayor volumen de ventas, pero cuidando los renglones de gastos de ventas, costo de distribución, pues solo de esa forma se pueden obtener mayores utilidades. Es conveniente que esta razón se maneje mensualmente para determinar si existe un ciclo en las ventas y posteriormente, por año, para poder determinar su tendencia de comportamiento a un plazo más largo.

Si fuera negativo; esto es, que está costando más de lo que se vende, será cuestión de analizar aspectos tales como costo de visita, tamaño de pedido mínimo; hacer un análisis de la contribución de cada producto.

2.- *Ventas netas a inventarios.*

Sirve de índice de rotación de inventarios y para medir la eficiencia de la comercialización de los inventarios. Una alta rotación de inventarios habla de un buen manejo de las ventas. También indica que la función de ventas se está desarrollando correctamente. Esto se deberá hacer para cada producto. Para los productos que tengan una baja rotación, se debe proceder a auditar: el producto en sí, su diseño, marca, envase, precio, o la promoción a la cual ha sido sometido el producto y su publicidad.

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

Comercialización de Inventarios = Ventas Netas

Inventarios

3.- *Días cartera*

Indica el tiempo que tardan los clientes en pagar a la empresa. Es esencial considerar que la venta se realiza hasta que es cobrada.

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

- 1) Por una parte se sumarán todas las cuentas por cobrar, tales como documentos por cobrar, pagares y obligaciones.
- 2) Por otra parte, el total de las ventas a crédito habrá que dividirlas entre 365 días.
- 3) Posteriormente se dividirá el total de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias a crédito, el resultado es el plazo en el que la empresa recupera su cartera.

Lo anterior puede sintetizarse en (Cuando no se tenga la cantidad de ventas a crédito):
Cuentas por cobrar por número de días del lapso a evaluar entre las ventas.

$$\text{Días cartera} = \frac{\text{Cx} \cdot \text{C}}{\text{Ventas}} \cdot 365$$

Ventas

Esta medida será la que deba tomarse para determinar cuales son los clientes morosos. De esta razón se podrá contemplar el grado de coordinación que existe entre cobranzas y ventas, pues si el período de recuperación es muy largo, provocará que las líneas de crédito se agoten y el ritmo de ventas tenderá a desacelerarse. En cambio, si el tiempo promedio es muy corto, puede deberse a una buena labor de cobranzas. Para determinar la veracidad de ésta situación convendrá realizar un análisis de los pedidos levantados contra los pedidos cancelados y sus causas.

4.- Ventas netas a Activo.

Esta razón muestra la eficiencia de la administración de las inversiones respecto a las ventas. Pues mientras mayor número de operaciones se hagan con una determinada inversión, será mejor el manejo de las inversiones.

a).- Ventas netas a activo total.

Esta razón da la medida de la eficiencia de la administración, puesto que, mientras mayor sea el volumen de las operaciones que se puedan hacer con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio.

Se calcula dividiendo las ventas netas entre el activo total:

$$\text{Administración (Ventas- A.Total) } = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

Una lenta rotación indica un bajo volumen de ventas lo cual se puede deber a efectos de la competencia, deficientes esfuerzos en las ventas, precios altos, políticas inadecuadas, etc.

b).- Ventas netas a activo fijo.

Esta razón mide la eficiencia con la cual la empresa está usando sus inversiones de activos fijos. Es importante tener en cuenta que una razón alta puede indicar que se están arrendando instalaciones o se está maquilando, para el funcionamiento del negocio.

Se calcula dividiendo las ventas netas entre el valor de los activos fijos netos:

$$\text{Inversión (Ventas -A.Fijo) } = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$$

Una elevada relación de ventas netas a activo fijo, refleja el buen uso del dinero invertido en plantas y otros activos productivos o de capital. Por el contrario una relación baja puede deberse a que existe poco volumen de ventas y el valor de activos fijos es alto. Por lo que en ocasiones es necesario realizar esta razón pero en base al renglón de maquinaria y equipo, para conocer la capacidad de producción y compararla con la demanda.

5.- Incremento en ventas:

Debido a su sencillez muchos ejecutivos ignoran el incremento real, sino lo que hacen es obtener una simple variación porcentual de las ventas de un periodo contra las ventas de otro. Esto se logra dividiendo las ventas del año entre ventas del año anterior menos uno por cien:

$$\Delta \text{ Ventas} = \left[\frac{(\text{Ventas del año 2})}{(\text{Ventas del año 1})} - 1 \right] * 100$$

Sin embargo existe una fórmula para medir el incremento en ventas que es más exacta que toma en cuenta el aumento en precio y el aumento en volumen. En esta fórmula considera el cambio en las unidades vendidas en relación al precio anterior con el nuevo precio. Su cálculo se puede sintetizar:

$$\Delta \text{ Ventas} = [(1 + \Delta \text{ Precio}) * (1 + \Delta \text{ Volumen}) - 1] * 100$$

$$\Delta \text{ Precio} = [(\Delta \text{ Ventas} + 1) / (\Delta \text{ Volumen} + 1) - 1] * 100$$

$$\Delta \text{ Volumen} = [(\Delta \text{ Ventas} + 1) / (\Delta \text{ Precio} + 1) - 1] * 100$$

Nota: Los valores de los cambios porcentuales de ΔP , ΔVol , $\Delta Vtas$ se introducen a la fórmula en decimales.

Existe una fórmula que considera la inflación en el incremento en ventas. Para ello es necesario obtener las ventas constantes, que se obtiene de dividir las ventas entre el índice promedio para deflactar (inflación promedio del período a evaluar).

Ventas constantes= Ventas Netas

1 + Índice promedio para deflactar

Índice promedio para deflactar, $\Pi = \frac{\sum\{(\Pi_1 + (\Pi_1 \cdot P_2) + (\Pi_1 \cdot \Pi_2 \dots \Pi_n) - 1)\}}{n}$ ó bien utilizando los índices nacionales de precios al consumidor, INPC (prom. anual) = $\frac{[(\text{INPC Diciembre } n / \text{INPC Diciembre } n-1) - 1]}{12}$

Para calcular el incremento real en ventas se deben dividir las ventas constantes del año entre las ventas del año pasado, y al resultado se le resta uno y se multiplica por cien. Se puede sintetizar en la siguiente forma:

$$\Delta \text{ Ventas} = \left[\frac{(\text{ventas constantes } n) - 1}{\text{ventas netas } n-1} \right] \cdot 100$$

Las razones aisladas tienen poco significado, ya que sólo muestran el número de veces que una cantidad contiene a otra, pero serán muy valiosas en los análisis cuando se comparen con otras razones, para poder determinar si los resultados son buenos o malos.

Para lo cual existen varios métodos primero, el método deductivo que consisten en relacionar las razones entre sí para comparar si no se está cometiendo algún error al momento de redactarlo. El método histórico que consiste simplemente en comparar los índices obtenidos con los anteriores. El método de promedios internos consiste en obtener el promedio histórico de la razón y compararlo con el actual. Estos últimos dos no son de gran utilidad porque puede ser que en el último año se haya implementado un nuevo programa o debido a las condiciones económicas se haya visto afectado el factor de análisis.

Hay que tomar en cuenta que las razones son una herramienta que nos ayuda a tomar decisiones para corregir las anomalías. Es necesario comparar las razones obtenidas de la empresa auditada, siempre y cuando sea posible, con las del sector industrial al que pertenece.

2. Método de Análisis de Contribución a la Utilidad por producto.

Este se realiza cuando se venden varios productos. Consiste en realizar un pequeño flujo para cada producto tomando en cuenta los gastos de producción y mercadeo así como los costos fijos y variables; los fijos son los gastos de mercadotecnia, gastos generales, de administración, de ventas y gastos financieros e intereses, los cuales deberán prorratearse de acuerdo a la proporción que guardan con las ventas totales. Los variables son las comisiones, los fletes, la publicidad, investigación de mercados etc. de cada producto. Ejemplificado en la figura 3.2

Fig. 3.2. Estado de Contribución por Producto

Concepto (Miles de N\$)	Producto A	%	Producto B	%	Total	%
Ventas	1,265	100	850	100	2,115	100
Costo de ventas	515	41	482	57	997	47
Utilidad Bruta	750	59	368	43	1,118	53
Gastos Variables						
Comisiones	127	10	43	5	170	8
Fletes	48	5	28	3	76	4
Publicidad	125	10	95	11	220	10
Total de Gastos Variables	300	24	166	20	466	22
Contribución por producto	450	36	202	24	652	31
Gastos Fijos						
Gastos Administración	107	8	71	8	178	8
Gastos de Venta	99	8	66	8	165	8
Gastos financieros	38	3	26	3	64	3
Total de Gastos Fijos	244	19	163	19	407	19
Utilidad antes de impuestos	206	16	39	6	245	12
Unidades Vendidas	80,968	—	69,450	—	150,418	—
Utilidad por Unidad	N\$ 2.64	—	N\$ 0.66	—	N\$ 1.62	—

El análisis debe hacerse en los gastos variables y fijos relacionados con la función de mercadotecnia y debe tomarse en cuenta el volumen de ventas de cada producto. Este método nos sirve para tener una visión clara del papel que juega cada producto en las utilidades, y es un instrumento esencial en la auditoría de ventas.

En base a este documento se podrán hacer importantes recomendaciones en los costos de mercadotecnia de cada artículo, pero debemos de tener en cuenta que, un producto con utilidades bajas no fácilmente se podrá dejar de producir, porque tal vez es un "producto gancho". Puede ser, y por lo general sucede, que el producto de menor contribución a las utilidades sea el más vendido por la empresa y de ahí su justificación, para atraer clientes a comprar otros productos más rentables para la empresa. (10).

Con el análisis cuantitativo se complementa y verifica lo encontrado en el análisis administrativo. Se recomienda realizar este análisis después de haber realizado el cualitativo, ya que tal vez el resultado numérico mostrará una necesidad de mejoría y el cualitativo tal vez no, o viceversa, por lo que se dejaría de realizar un cambio necesario en el área de ventas.

3.5. OTROS INSTRUMENTOS DE ANALISIS.

Existen otros análisis que abarcan tanto aspectos cualitativos como cuantitativos en el área de ventas que no hay que pasar por alto a la hora de redefinir la estrategia. Estos tiene por objetivo facilitar el estudio de los distintos sectores y situaciones que conforman la relación empresa-mercado, con el objeto de desarrollar estrategias eficaces para la misma. Estos instrumentos deben de estar basados en la situación de la empresa y su mercado.

3.5.1. Matriz de Valuación de la Competencia.

Consiste en realizar una comparación de las características de los productos de la empresa con los de la competencia, que participan en un mismo mercado para conocer las fuerzas y debilidades y determinar así la situación de la empresa respecto a la competencia. También indica a la empresa los factores o aspectos de mercadotecnia que deben ser objeto de

mayores esfuerzos y los niveles de intensidad que deben tener estos. Sólo después de este análisis es cuando se podrán adoptar acciones específicas con mayor posibilidad de que sean eficaces, por lo que su principal objetivo será definir la estrategia para un producto o servicio específico, tomando en cuenta la situación de sus fortalezas y debilidades del producto propio, con el fin de conocer en que áreas se debe mejorar, y de que fortalezas se dispone para explotarlas más eficazmente.

Los criterios de comparación varían de acuerdo a la actividad del sector y al objetivo que persigue el auditor. El instrumento consiste en realizar un listado de cada una de las características mercadotecnicas que debería tener el producto de la empresa auditada y compararlo con los de la competencia, asignándoles un número a los competidores a valorar y colocarlos por orden de importancia relativa del factor a valorar con el fin de conocer si éstos son fuertes o débiles. Este sistema tiene grandes limitaciones; una es que no se puede comparar a todos los competidores, por lo que es recomendable solo para empresas líderes en mercado, además es una valuación muy subjetiva, ya que depende del criterio y conocimientos que el auditor tenga sobre la competencia. Tampoco proporciona las cantidades que la competencia destina a cada uno de los factores. Ejemplificado en la figura 3.3. (11)

Características	Fortalezas			Debilidades		
	1	2	3	4	5	6
Publicidad	3	4	1	2	6	5
Participación de mercado	3	2	4	1	6	5
Distribución	4	3	2	1	5	6
Precio	4	3	6	5	2	1
Tamaños (variedades)	3	4	2	1	5	6
Volumen de ventas	4	2	5	3	6	1
Calidad del Producto	3	4	6	1	2	5

Lista de competidores:

1. Empresa A 2. Empresa B. 3. Empresa C 4. Empresa D
 5. Empresa E. 6. Empresa Auditada.

3.5.2. Principio 80-20:20-80

Este sirve para evaluar las tendencias de las ventas y conocer qué porción de los pedidos, clientes, territorios o productos representan de las ventas de la empresa. A esta relación entre las unidades de venta y la utilidad se le ha dado el nombre de principio "80-20: 20-80"; es decir un 80% de los pedidos, clientes, territorios o productos contribuyen sólo a 20% de las ventas o utilidades y, a la inversa, 20% de estas unidades representan 80% de los pedidos, productos o clientes. La cifra 80-20 se emplea simplemente para resumir la mala distribución de los esfuerzos de venta.

Esto ha conducido a calificar a los productos, clientes y territorios en varias categorías (A,B,C.). Por ejemplo la A se utiliza para clasificar a los de mayor venta, y así sucesivamente. Este análisis permite identificar el número de clientes, territorios o productos que realmente constituyen la base de las ventas de la empresa y a los que hay que darles un tratamiento prioritario en la planificación.

La razón fundamental de la situación 80-20 estriba en un esfuerzo mal dirigido de los programas de mercadotecnia. Por lo que debe verificarse que exista un territorio para cada vendedor. No obstante, podrá haber importantes diferencias en el volumen y utilidades de cada territorio, por lo que deberá equilibrarse su potencialidad.

3.5.3. Revisión del ciclo de vida del producto.

Es necesario revisar el ciclo de vida de un producto, porque tal vez un caída en las ventas sea porque se encuentra en la etapa de declinación y la empresa cree e invierte como si estuviera en la etapa de madurez. Teniendo en cuenta que las etapas de ciclo de vida son: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación, se aplica tanto al producto genérico como a las marcas específicas de un producto o servicio.

Lo anterior consiste en determinar en qué etapa se encuentra el producto en análisis y verificar si las condiciones de mercado corresponden con las características en las que se encuentra

el producto en caso contrario es necesario calificar el producto en su empaque, color, tamaño y precio, para adecuarlo a las necesidades del mercado. En la Figura 3.4. se muestran las situaciones que caracterizan a cada una de las etapas.

Debe tomarse en cuenta que no todos los productos funcionan de acuerdo al ciclo clásico. Por ejemplo existen ciclos tipo "Cohete", en estos se necesita invertir más en distribución y promoción que en la etapa de introducción. La identificación del ciclo de vida nos sirve para verificar qué tanto se necesita invertir en distribución, precio y promoción en cada una de las etapas ya que si esto no se toma en cuenta, podrá disminuir el margen del producto. (12)

Figura 3.4

Factores a considerar	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Mercado	Pequeño	Rápido crecimiento	Poco crecimiento	En contracción
Ventas	Bajas	Rápido crecimiento	Estables	Descendiendo
Precios	Bajo	Tendencia a la alta	Bajos debido a la competencia	Muy bajos
Utilidades	Negativos	Crecientes	Altos	Bajos
Competencia	Poca	Creciente	Estable	Decreciente

Con todos estos instrumentos se podrá proponer una solución correctiva en la administración de ventas para mejorar su desempeño interno y tomando algunas condiciones del mercado y de la competencia para proponer la estrategia que mejor se acople a las necesidades, recursos de la empresa auditada y del mercado donde se desempeña.

Citas Bibliográficas

- (1) Thomas F. Stroh.
Teoría y Práctica de la venta.
Ed. RIALP Pág. 23
- (2) Bertrand Canfield.
Administración de ventas.
Editorial Diana 1992. Pág. 6
- (3) Cfr. Kotler Philip.
Mercadotecnia
Ed. Prentice Hall Pág. 528
- (4) Ibid. Pág. 546
- (5) Cfr. Stanton William J.
Fundamentos de mercadotecnia
Octava Edición Pág. 505
- (6) Cfr. Woessner Aranda Pedro.
Como realizar una auditoría de mercadotecnia.
Fondo mercadotecnico mexicano, S.A. 1982 Pág. 120
- (7) Cfr. Terry George.
Principios de administración.
Editorial C.E.S.C.A. 1978. Pág. 645
- (8) Kotler Philip
Mercadotecnia
Ed. Prentice Hall Pág. 607
- (9) Fernández Arena José Antonio
La auditoría administrativa.
Ed. Diana 1981 Pág. 81
- (10) Cfr. Woessner Aranda Pedro.
Como realizar una auditoría de mercadotecnia.
Fondo mercadotecnico mexicano, S.A. 1982 Pág. 54
- (11) Cfr. Biblioteca de manuales prácticos de Marketing.
Instrumentos de análisis del Marketing estratégico
Ed. Díaz de Santos. 1990 Pág. 25
- (12) Ibid. Pág. 102

**METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE MERCADOTECNIA PARA EL ÁREA DE
VENTAS (CASO PRACTICO)**

4.1. PROPUESTA DE SERVICIOS.

Antes de realizar un programa de auditoría es necesario establecer contacto con las personas directamente involucradas con los efectos o el problema en sí.

Esta etapa consiste en promover la auditoría de mercadotecnia, resaltando las necesidades de mejora en la mercadotecnia y los beneficios que esta representa.

La relación entre el auditor y empresa se puede dar por:

a) - Pláticas. Es la etapa inicial en la que se establece el primer contacto con el cliente; es aquí donde se establecen las ventajas de realizarla. Por medio de éstas se adquiere un panorama global de la empresa las cuales servirán para determinar qué tipo de auditoría es recomendable para dar soluciones a sus problemas.

b) -Propuesta de servicios. Es la formalización de las pláticas, donde se le informará al cliente a grandes rasgos de los servicios de la auditoría, para analizar las desviaciones que posiblemente esté experimentado los planes de mercadotecnia, así como la metodología a emplear para encontrar las causas y proporcionar posibles alternativas de solución, honorarios y el tiempo estimado del trabajo.

A continuación se muestra la forma que se utilizó para establecer contacto con el fin de ofrecer los servicios de la auditoría de mercadotecnia en la empresa Conjunto Impresor Mexicano S.A.

Edo. de México a 28 de Abril de 1995.

Ing. Guillermo Espinosa
Director General

Conjunto Impresor Mexicano S.A.
Calle E no 63, Colonia Modelo.
Naucalpan, Edo. de México.

Agradezco la oportunidad que me brinda de someter a su atenta consideración mi propuesta de servicios de Auditoría de Mercadotecnia a aplicarse en la organización que distinguidamente usted dirige, la cual se detalla a continuación:

Trabajos a Realizar.

Dentro de la auditoría propuesta serán objeto de estudio los siguientes elementos:

- Se analizarán los objetivos generales y particulares de mercadotecnia, así como la metodología que se utiliza para su determinación, con el objetivo de verificar que sean medibles y alcanzables.
- Se revisarán las políticas para establecer si estas ayudan a la consecución de los objetivos de la organización.
- Se estudiarán los procedimientos de las operaciones de ventas, para constatar su correcta aplicación y determinar si es la manera óptima de llevar a cabo las actividades.
- Se evaluarán los programas de ventas para determinar su correcta formulación y aplicación.
- Se analizará la estructura orgánica de la función de ventas para establecer si existe un número adecuado de personas, así como el número de jefes a los cuales se les reporta.
- Dentro del análisis de la estructura orgánica se determinará si existe una correcta delegación de autoridad.

- Se evaluarán las funciones para determinar si existe una correcta división de trabajo en el área de ventas.
- Se estudiará el método de selección y de inducción de vendedores para fijar si este es el óptimo.
- Se revisarán los programas de capacitación y desarrollo para evaluar su funcionalidad.
- Se analizarán los canales de comunicación, así como las formas de comunicación escritas que existen en la organización
- Se estudiarán las formas de supervisión dentro de la organización de ventas.
- Se revisarán los métodos de control de ventas.
- Se evaluarán a sus principales competidores, tomando en cuenta sus debilidades y fortalezas de cada uno.
- Se analizarán a detalle toda la información cuantitativa del área de ventas, por medio de un análisis financiero, con el fin de poder establecer su relación entre eficiencia y eficacia.

Metodología

Para poder realizarla se aplicará la siguiente metodología:

- Preparación de los papeles de trabajo para la recopilación de información.
- Aplicación de cuestionarios específicos para captar información del.

1) Director General.

2) Gerente de Ventas.

3) Vendedores.

- Recopilación de la información más sobresaliente contenida en manuales, presupuestos, organigramas, memoranda, etc.
- Establecer la importancia relativa de los eventos encontrados, buscando las causas de los mismo.
- Proponer soluciones en base a la información obtenida de la empresa.
- Formulación del informe final.

Coordinación,

Con el fin de realizar la auditoría se necesitarán la siguiente información:

- Balance general y estado de resultados de 1993 y 1994.
- Manual de organización de la empresa.
- Registros de ventas en pesos y unidades, por territorio y referente a los años de 1993 y 1994.
- Reportes de los señores vendedores del años de 1993 y 1994.
- Todos los documentos en las que se asienten relaciones entre la empresa y la firma encargada de elaborar sus campañas de publicidad y/o investigaciones de mercados.
- Toda aquella documentación que sea necesaria en el transcurso de la auditoría.

Duración del trabajo

El trabajo se realizaría dentro de las instalaciones de la empresa, conforme al horario de trabajo de ésta, con una duración aproximada de 160 horas, la cual se llevaría en el mes de junio, estimando terminar la primera semana de Julio del presente año, dependiendo de la disponibilidad y colaboración del personal.

La responsabilidad de esta auditoría terminará con la presentación de la propuesta de mejoras. En caso de que se deseen, el auditor podrá encargarse de la implantación y el proceso de seguimiento de las mejoras propuestas y aceptadas por usted, lo que causará otra contratación.

Honorarios

Los honorarios se calcularán en base al tiempo y al personal que desarrollaría la auditoría. A continuación se detallan los costos aproximados.

Nivel	N\$/Hora
Socio	900
Jefe de proyecto	500
Auxiliares	100

Refero mi agradecimiento y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración sobre el contenido de la presente.

Atentamente

Roberto Martínez Bautista.
Asesor en Mercadotecnia.

4.2. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.

Antes de realizar la formalización de la auditoría, es necesario que el auditor tenga una idea, cuando menos a grandes rasgos del volumen y características del trabajo, a efecto de poder cotizar sus honorarios. Lo anterior se logra por medio de ciertas investigaciones como:

a) *Visitas a la empresa* a auditar con el objeto de obtener información no solo respecto a asuntos del área a auditar, sino también conocer el ambiente en el cual se trabaja y conocer la ideología de los empleados, las cuales darán una idea más completa de las características de sus operaciones

b) *Pláticas con funcionarios*, con objeto de conocer el motivo que tiene el cliente para solicitar la auditoría y cual es el beneficio que busca obtener. Por medio de éstas se adquiere un conocimiento global de la empresa, para así ofrecerle una mejor alternativa de solución a sus problemas mediante la contratación de nuestros servicios.

En esta etapa se puede apreciar el pensamiento administrativo y estimar el tiempo necesario para hacer la auditoría. Es conveniente que el auditor establezca una guía que indique en forma general y ordenada los asuntos principales a investigarse y que pudieran afectar la extensión del trabajo debiendo mencionarse en las primeras entrevistas con el cliente, con el fin de tener pruebas suficientes, para elegir el tipo de auditoría necesaria y aspectos a evaluar.

Al finalizar la investigación preliminar se elabora un informe el cual llamaremos *diagnóstico preliminar*, en el cual se incluirá las desviaciones generales detectadas en la organización. Este contendrá: datos generales, principales actividades, territorios de ventas, estructura orgánica y operaciones del área de mercadotecnia. Es aquí, donde con algunas bases, se sugerirá al cliente el tipo de auditoría requerida, para analizar las desviaciones encontradas y la metodología a emplear para encontrar las causas y proporcionar posibles alternativas de solución.

Diagnostico Preliminar

Como resultado de algunas pláticas con el director general de la empresa a auditar se obtuvo un panorama general sobre sus operaciones y el funcionamiento del área de ventas, comprometiéndome a realizar un estudio general sobre la administración de dicho departamento para determinar las circunstancias sobre las cuales se están desempeñando sus actividades.

Datos generales:

Giro:	Industria de Serigrafía
Mercado:	Nacional
Presencia en el mercado:	6 años
Tamaño:	Pequeña
No de Empleados:	47 Personas
Oficinas :	Naucalpan Edo de México
Líneas de artículos:	Playeras Turísticas
Ventas anuales:	N\$ 4,500,000
Incremento en Ventas Anuales:	10%

Principales actividades de ventas:

En el área se reciben los pedidos por vía telefónica o fax principalmente. Se mantiene contacto con los vendedores regionales, una vez por semana. Una vez recibido el pedido se manda la orden al departamento de producción, ya que se vende sobre pedido. El departamento de ventas es quien realiza el envío de las mercancías a los clientes. Además realiza un estudio de las cuentas por cobrar de sus clientes para determinar si son sujetos de crédito.

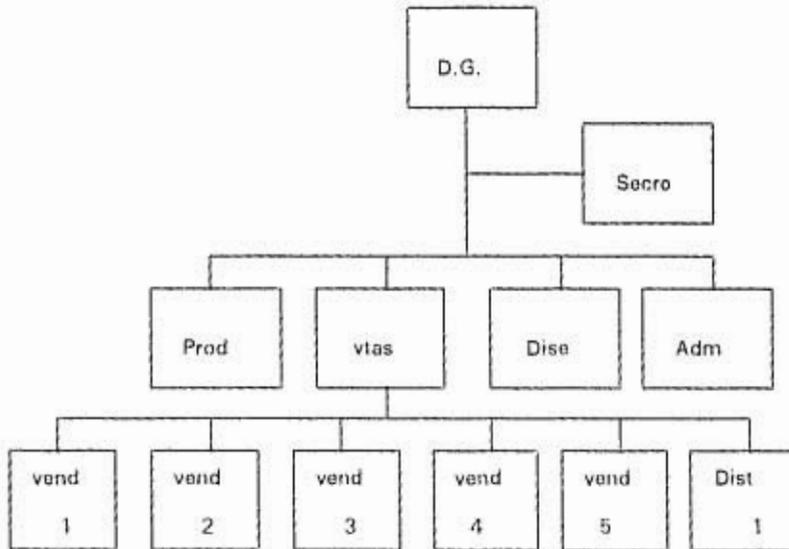
Territorios de ventas:

- 1) **Caribe.** Comprende las ciudades de: Cancún, Chetumal, Playa del Carmen, Cozumel y zonas arqueológicas de Quintana roo.
- 2) **Turismo.** Comprende la ciudades de Taxco y Acapulco.
- 3) **Zihuatanejo.** Comprende únicamente las ciudades de Ixtapa y Zihuatanejo.
- 4) **Huatulco.** Comprende únicamente la ciudad de Huatulco.
- 5) **Los Cabos.** Comprende las ciudades de los Cabos y la Paz.
- 6) **Mazatlán.** Comprende únicamente la ciudad de Mazatlán.
- 7) **Vallarta.** Comprende únicamente la ciudad de Puerto Vallarta.
- 8) **Manzanillo.** Comprende las ciudades de Manzanillo, Melaque y Barra de Navidad.
- 9) **Gerencia México** Son ventas efectuadas directamente por la empresa, comprende: a)

Area metropolitana como Tepito y algunos clientes especiales como Reino Aventura. b) Teotihuacan y c) ventas de almacén.

Estructura actual del departamento de ventas.

Director General
Gerente de Ventas
6 Vendedores (de los cuales 1 es distribuidor).



Donde cada vendedor atiende a un solo territorio y el distribuidor atiende los territorios de: Mazatlán, Vallarta y Manzanillo. Las ventas directas comprende únicamente la Gerencia México, el cual es responsabilidad del gerente de ventas.

Actividades de los vendedores:

- Visitan a los clientes para levantar pedidos y promueven los nuevos estampados.
- Realizan entrevistas semanales a posibles clientes.
- No tienen que cubrir con una cuota mensual de ventas.
- Obtienen el 10% de comisión sobre la venta.
- No se les proporciona capacitación para mejorar su desempeño.
- Se dividen por territorio.

Operación del departamento de ventas.

a).- Pedidos.

- Se reciben por vía telefónica, fax y vendedores.
- Una vez capturado y autorizado el pedido se elabora una orden de producción.

b).- Otorgamiento del crédito.

- El departamento recibe el pedido y se verifica con el director general si el cliente tiene vigente su línea de crédito, verificando si está dentro de los límites, pagos actualizados y existencia de saldos vencidos.
- En caso de que el cliente no tenga línea de crédito vigente se le venderá con la condición de que los tres próximos pedidos sean pagados de contado. En caso de tratarse de un nuevo cliente se le proporcionará una solicitud de crédito con la cual se le llevará a cabo una investigación crediticia solicitándole 3 referencias comerciales y tres bancarias así como los tres primeros pedidos se paguen de contado.

c).- Emisión de factura.

- La factura es emitida por el departamento de ventas. Al cliente se le entrega copia de la misma y una vez liquidado el importe se le proporciona el original.

d).- Embarque

- Una vez terminados los productos se envían al almacén. Pocas veces se revisa si existe mercancía excedente para surtir un pedido, por lo que el inventario es alto y en su mayor parte está compuesto por productos defectuosos.
- Se verifica el pedido con la factura y se embarca la mercancía.
- Se entrega la mercancía directamente al cliente, quien paga los gastos de transportación.

e).- Cobranza

- Los cobros son realizados por los mismos vendedores.
- Una vez cobrado el importe total, se entrega la factura original al cliente.

Posibles Problemas.

Como consecuencia del estudio general realizado a la empresa a auditar, se observaron los siguientes problemas:

1) Se pudo observar en la plática sostenida con el director general de la empresa, que un problema es el tiempo de entregas, ya que pasa demasiado tiempo desde que el cliente hace su pedido al vendedor regional hasta que éste lo recibe.

Posibles Causas

a) Se observó que no se trata de un problema de producción, ya que inmediatamente que se recibe el pedido se comienza la producción, terminándose ésta dentro del tiempo establecido por los estándares de producción.

b) Se detectó que los pedidos no llegan oportunamente al área de producción ya que muchas veces se tienen dudas sobre los estampados y se pierde tiempo al tener que confirmar las especificaciones con el vendedor y en ocasiones con el cliente.

2) Otro problema, es que no existe una estructura bien definida, por lo que los empleados tienen varios jefes, ni tienen clara las tareas que tienen que realizar.

Posibles Causas

a) Al tratarse de una pequeña empresa, y más si es familiar, las actividades son asignadas de acuerdo a como se vayan necesitando para realizar las operaciones necesarias para seguir vendiendo. Se considera más urgente realizar el trabajo del "día" por lo que no están bien definidas las actividades y los empleados realizan trabajos más urgentes dejando que se acumulen los trabajos importantes.

b) Así que la causa principal es la falta de una administración adecuada en todas las actividades de la empresa, lo que ha impedido que se aumenten las ventas y se mejoren sus técnicas de ventas.

3) Quizá el principal problema es el poco crecimiento de las ventas durante el año pasado contra lo esperado.

Posibles Causas

a) Mucho se debe a los problemas antes mencionados. Por lo que a grandes rasgos puede atribuirse a causas internas como su administración.

b) El director general comentó que hubo un aumento de competidores y poco crecimiento de nuevos tianguis turísticos, aunado a la situación económica del país.

Es por estas razones por las que el director general solicitó que se realizará un análisis de la situación para dar solución a los problemas, tomando en cuenta que la eficiencia de la empresa deberá ser suficiente para dar salida a los pedidos oportunamente, con el objeto de fortalecer a su fuerza de ventas.

Por lo anterior se puede recomendar una auditoría de mercadotecnia total, vertical y descendente. Basada más en métodos cualitativos que en cuantitativos así como de los diversos aspectos administrativos, debido a que las causas de los problemas se enfocan a aspectos administrativos, y una vez implementado se podrán sugerir las estrategias de ventas.

4.3. CARTA DE CONTRATACION.

Una vez que se haya terminado con todos los arreglos preliminares, deberá enviarse al cliente una carta-contrato, en la cual deberá especificarse el alcance, condiciones, metodología, honorarios y fecha en la que se entregará el informe final. Esta carta cumple con una doble función: confirmación de los servicios y contratación de los mismos.

En esta etapa es donde la relación auditor-empresa queda formalizada. Es aquí, donde se confirma la orden de realizar la auditoría requerida, y donde se establece la metodología a emplear para encontrar las causas así como analizar las desviaciones y proporcionar posibles alternativas de solución. Esta carta es necesaria para ratificar la aceptación del cliente de los servicios de la auditoría poder iniciar el programa de la misma.

Edo. de México, a 19 de Mayo de 1965

Ing. Guillermo Espinosa
Director General

Conjunto Impresor Mexicano S.A.
Calle E no 63, Colonia Modelo.
Naucalpan, Edo. de México.

La presente es para confirmar nuestras conversaciones de días pasados, con relación a la revisión administrativa del área de ventas de la empresa, que tan dignamente usted dirige.

De acuerdo a sus indicaciones, someto a su consideración los trabajos profesionales que se llevarían a cabo. Esta propuesta se ha basado en la investigación preliminar que se efectuó en la empresa recientemente.

A continuación se establecen las cláusulas en las que se prestarán los servicios de auditoria de mercadotecnia.

Cláusulas

Primera - Objeto.

El objeto del presente es la realización de una auditoria de mercadotecnia en el departamento de ventas, que se llevará a cabo en las instalaciones del cliente, ubicadas en Naucalpan, Estado de México. Dicho trabajo comprenderá todos los elementos que lo integran, así como los niveles jerárquicos de dicho departamento.

Serán objeto de estudio los siguientes elementos:

- 1.- Los objetivos generales y particulares de ventas, para determinar si son medibles y alcanzables.
- 2.- Las políticas para establecer si colaboran al cumplimiento de los objetivos de ventas.
- 3.- Los procedimientos de las operaciones, para asentar su correcta aplicación y determinar si es la manera óptima de llevar a cabo las actividades.

- 4- Los programas de ventas para fijar su correcta formulación y aplicación.
- 5- La estructura orgánica para establecer si existe un número adecuado de personas, así como el número de jefes a los cuales se les reporta. Dentro del análisis de la estructura orgánica se determinará si existe una correcta delegación de autoridad. Así como verificar que exista una correcta división de trabajo.
- 6- El método de selección y de inducción para fijar si el proceso de selección es el óptimo.
- 7- Los canales de comunicación, así como las formas de comunicación escritas que existen en la área.
- 8- Las formas de supervisión dentro de la organización con la finalidad de establecer si existe un adecuado sistema de supervisión.
- 9- Los métodos de control y comparación de resultados, así como la corrección de desviaciones para determinar la confiabilidad del sistema del control.
- 10.- Toda la información cuantitativa del área de ventas, por medio de un análisis financiero, con el fin de poder establecer su relación de eficiencia y eficacia.

Segunda. - Objetivo del Trabajo.

El objetivo del examen será analizar los elementos que integran el departamento de ventas para detectar cuales no se apegan a la organización, los que resulten obsoletos y aquellos que sean susceptibles de mejora, con fin de proponer soluciones administrativas y estrategias de ventas para aumentar su eficiencia y eficacia.

Tercera - Metodología

Se aplicará la siguiente metodología:

- 1 - Aplicación de cuestionarios específicos para la captación de información al:
 - 1) Director General.
 - 2) Gerente de Ventas.
 - 3) Gerente de Diseño.
 - 4) Gerente Administrativo.
 - 5) Vendedores.
- 2.- Recopilación de la información más sobresaliente contenida en manuales, presupuestos, organigramas, memoranda, y estados financieros.
- 3.- Análisis y evaluación de la información para así poder determinar su causalidad.
- 4 - Establecer la importancia relativa de los eventos encontrados.
- 5.- Proponer soluciones y formulación del informe final.

Cuarta - Coordinación

Con objeto de establecer mejores canales de comunicación es conveniente que el cliente asigne a una persona o área encargada de enlazar al auditor con el personal de la empresa, para hacer del conocimiento de todo el personal de la empresa la auditoría que se llevará a cabo; así como los procedimientos que se aplicarán para que el personal de la empresa coopere con los auditores y se obtengan resultados óptimos.

Quinta- Documentación

El cliente se obliga a proporcionar todos los documentos e información que sea requerido por el auditor para realizar dicho trabajo.

Con el fin de realizar la auditoría se necesitarán la siguiente información.

- 1.- Balances generales y estados de resultados correspondiente al ejercicio de 1993 y 1994.
- 2.- Manual de organización de la empresa.
- 3.- Los registros de ventas en pesos y unidades, por territorio y referente a los años de 1993 y 1994.
- 4.- Los reportes de los señores vendedores de los dos últimos años.
- 5.- Todos los documentos en las que se asienten relaciones entre la empresa y la firma encargada de elaborar sus campañas de publicidad y/o investigación de mercados.

Sexta - Período de la auditoría de Mercadotecnia

Este trabajo se realizará dentro de las instalaciones de la empresa, y conforme al horario de trabajo de ésta, dicho trabajo tendrá una duración de 85 horas y se llevará a cabo del 12 de junio, al 7 de Julio del año en curso, fecha en la cual se presentará el informe final, dentro del horario de la misma empresa.

Séptima.- Honorarios.

Los honorarios se establecieron en base a las horas hombre a utilizar. El total de los honorarios asciende a N\$18,500 (dieciocho mil quinientos nuevos pesos 00/100 M.N.) y la forma de pago será del 50% al inicio del trabajo y el resto se liquidará a la presentación del informe final.

A Continuación se detallan los honorarios de la auditoría a realizar en 85 horas, tomando en cuenta al personal y horas de trabajo.

Nivel	Número	N\$/Hora	Horas/ Hombre	Costo
Socio	1	900	10	9,000
Jefe de proyecto	1	500	5	2,500
Auxiliares	1	100	70	7,000
		Total	85	18,500

Octava - Personal

El auditor utilizará el siguiente personal: un socio, un jefe de proyecto y un auxiliar,, quienes están autorizados a analizar la información proporcionada por el cliente.

Novena - Gastos

Los gastos específicos que el auditor, en el desempeño de su cargo, se vea precisado a erogar y que no quedaron incluidos en el renglón de honorarios, correrán por cuenta del auditor siempre y cuando no excedan del 10% del total de los honorarios, de lo contrario correrán por cuenta del cliente.

Décima - Reportes

El auditor está obligado a presentar avances de los trabajos realizados cada 10 días hábiles. Al igual queda obligado a entregar en la fecha señalada el informe final.

Décima Primera - Honorarios Extras

El auditor no podrá cobrar gastos u honorarios extras cuando el informe se presentase en fecha posterior a la señalada por este contrato.

Décima Segunda - Seguimiento

El auditor se obliga a dar recomendaciones sobre la mejora en dicho departamento. La implantación y el proceso de seguimiento de las mejoras propuestas y aceptadas por usted causarán otra contratación.

Reitero mi agradecimiento y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración sobre el contenido de la presente.

Atentamente

Roberto Martínez Bautista.

Aseor de Mercadotecnia

4.4. PREPARACION DEL PROGRAMA DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

En base a la información obtenida en las pláticas preliminares al desarrollo de la auditoría, se tiene un panorama general sobre el cual se diseña el programa más conveniente para el caso. Con el objeto de poner en marcha todos y cada uno de las actividades necesarias para realizar el trabajo.

En esta etapa es donde se determina cuál será el objetivo específico del estudio. El programa deberá estar acompañado de una lista de las actividades a realizar, detallando las técnicas y papeles de trabajo que se van a utilizar para obtener la información así como el personal que se asignará para la realización de cada actividad.

El programa de auditoría es una relación escrita que contiene en forma ordenada lógicamente los trabajos a realizar durante un período determinado así como las fechas de iniciación y terminación de cada una de sus etapas. (1)

La formulación de los programas y el uso adecuado que el auditor haga de ellos, constituyen medios valiosos de control en el desarrollo eficiente de los trabajos ya que permiten seguir un orden en la ejecución de los trabajos y conocer discrepancias entre el tiempo programado y el que realmente fue utilizado en cada trabajo. El auditor deberá tener presente que todo trabajo a desarrollar puede presentar obstáculos que impidan su adecuado desarrollo, muy a pesar de su previa programación.

Por lo tanto, al formular el programa de trabajo, se deberán considerar las características de la empresa y la gravedad de sus posibles problemas con el fin de rectificar sus causas y proponer los mejores medios para solucionarlos.

Para facilitar el manejo del programa de trabajo es aconsejable formular una gráfica que permita apreciar rápida y objetivamente el estado que guardan los trabajos en el momento requerido.

En los programas de auditoría externa deberá incluirse una cédula de identificación del cliente.

Identificación del cliente:

Una vez firmado el contrato, es conveniente que se prepare una cédula individual para cada cliente, con el objeto de que se tengan a la mano todos los datos necesarios sobre cada auditoría de mercadotecnia que se esté realizando y facilitar el control de las realizadas con anterioridad. Entendemos como cédula del cliente, un listado de datos referentes a las dimensiones de la empresa y de la auditoría de mercadotecnia, detallando personas con las que se debe contactar así como el periodo y áreas en las que ha de realizarse, la cual puede servir como instrumento para la organización interna de un despacho independiente.

Figura 4.1 Cédula del Cliente

1. Nombre del Cliente:	_____	
2. Dirección:	_____	
3. Teléfonos:	_____ 4. Fax: _____	
5. Giro del negocio:	_____	
6. Tratar con:	_____ Puesto: _____	
7. Y con:	_____ Puesto: _____	
8. Confirmación de la auditoría con carta de fecha:	_____	
9. Tipo(s) de auditoría(s):	_____	
10. Areas que cubrirá la auditoría de Mercadotecnia:	_____	
___ Marco ambiental.	___ Aspectos financieros de la mercadotecnia.	___ Ventas
___ Mezcla de mercadotecnia	___ Promoción de ventas	___ Publicidad y Relaciones P.
___ Precios y Descuentos	___ Planeación y desarrollo de productos	
Otras:	_____	
11. Fecha para comenzar:	_____	
12. El informe ha de estar concluido para:	_____	
13. Período que cubrirá: (fechas)	_____	
14. Dirigir el informe a:	_____	
15. Con _____ copias.		
16. Facturar a:	_____	
17. Honorario por horas: a) Socio: _____ b) Jefe de proyecto: _____ c) Auxiliar: _____		
18. Horas estimadas por a) Socio: _____ b) Jefe de proyecto: _____ c) Auxiliar: _____		
19. Personas designadas:		
a) Socio: _____		
b) Jefe de proyecto: _____		
c) Auxiliar: _____		
20. Técnicas de recopilación:	_____	
21. Comentarios:	_____	

PREPARACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

Se formalizó con el director general de la empresa Conjunto Impresor Mexicano, S.A., los servicios de auditoría de mercadotecnia en el área de ventas, quien externo sus inquietudes de llevar a cabo una revisión a los procedimientos, estructura organizacional, motivación de su fuerza de ventas y competencia con el objeto de actualizar aquellos procedimientos que no cubrieran con las necesidades actuales de la empresa y en caso necesario de formular nuevos que se adapten a su ritmo actual, con objeto de lograr la eficiencia de dicha función.

1. La auditoría consistirá en:

I. Análisis Cualitativo.

1. Análisis de la administración del departamento de ventas.

1.1. Análisis de las personas.

1.2. Análisis de los recursos.

2. Revisión del manual de organización.

3. Revisión del manual de procedimientos.

4. Estudio de la competencia.

5. Entrevistas informales con el personal con el fin de comprobar la información.

II. Análisis Cuantitativo.

1. Análisis cuantitativo de ventas.

2. Análisis por razones de los estados financieros de 1993 y 1994.

2. Identificación del cliente.

Cédula del Cliente

1. Nombre del Cliente: *Conjunto Impresor Mexicano. S.A.*
2. Dirección: *Calle E # 63 Col Modelo Naucalpan Edo de Mex.*
3. Teléfonos: *3 60 58 15.* 4 Fax: *3 60 52 01.*
5. Giro del negocio: *Serigrafía Turística.*
6. Tratar con: *Ing. Guillermo Espinosa.* Puesto: *Directo General.*
7. Y con: *C.P. Jorge Espinosa.* Puesto: *Gerente de Ventas.*
8. Confirmación de la auditoría con carta de fecha: *19 de Mayo de 1995.*
9. Tipo(s) de auditoría(s): *Total, vertical y descendente, basada en diversos aspectos administrativos del área de ventas.*
10. Areas que cubrirá la auditoría de Mercadotecnia:
 Marco ambiental. Aspectos financieros de la mercadotecnia.
 Ventas Mezcla de mercadotecnia Promoción de ventas
 Publicidad y Relaciones P. Precios y Descuentos
 Planeación y desarrollo de productos
- Otras: _____
11. Fecha para comenzar: *12 de Junio de 1995.*
12. El informe ha de estar concluido para: *6 de Julio de 1995.*
13. Periodo que cubrirá: *12 Junio al 7 Julio de 1995.*
14. Dirigir el informe a: *Ing Guillermo Espinosa.*
15. Con 3 copias.
16. Facturar a:
17. Honorario por horas:
a) Socio: --- b) Jefe de proyecto: *N\$500/hr.* c) Auxiliar: *N\$100/hr.*
18. Horas estimadas por:
a) Socio : *10 hrs.* b) Jefe de proyecto: *5 hrs* c) Auxiliar: *70 hrs.*
19. Personas designadas:
a) Socio: *Roberto Martínez Baulista* _____
b) Jefe de proyecto : _____
c) Auxiliar: _____
20. Técnicas de recopilación: *Cuestionarios, entrevistas, observación directa y análisis de documentos.*
21. Comentarios: _____

4.5. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

La obtención de información se refiere a la realización de entrevistas, a la observación personal de las actividades involucradas y aplicación de cuestionarios. Lo que significa conjuntar varios tipos de información como son documentos, formatos utilizados, cartas, organigramas, diagramas de procesos relacionados con la función auditada.

Es importante tener en cuenta que se debe vaciar toda la información tal como se reciben, en caso de alguna duda debe consultarse con la empresa auditada para no distorsionar la información.

Es aquí donde se concentra toda la información obtenida, a través de los papeles de trabajo, para posteriormente llevar a cabo su análisis e interpretación. Es en esta etapa donde se empieza a tener un juicio de la relación del problema con sus causas.

Elaboración de los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajos son herramientas necesarias para la obtención de la información, ya que por medio de ellas se consignan resultados y apreciaciones que tienen la función de dar apoyo en la formación de juicios, y por consiguiente, determinar sus conclusiones y recomendaciones.

Si partimos de la base de que cada auditoría de mercadotecnia es diferente podremos asegurar que no existen formas de papeles de trabajo "estándar". Cada uno debe diseñarse para que encaje en la realidad de la auditoría en cuestión.

Otro de los propósitos de los papeles de trabajo consiste en servir al auditor como base para revisar la ejecución del trabajo de su personal, así como guía para auditorías subsecuentes al mismo cliente. También sirven de comprobante de la realización de la auditoría; de estos y una serie de entrevistas de donde se extraen los elementos para redactar el informe final.

Los papeles de trabajo en una auditoría de mercadotecnia pueden comprender; el balance dictaminado, algunos balances mensuales, estado de resultados de un período anual y varios mensuales; registros de ventas, pedidos, remisiones, facturas, gastos de venta, reportes de vendedores, presupuestos de ventas, de publicidad, de promoción de ventas etc.

Los principios que fundamentan la preparación de los papeles de trabajo en la auditoría de mercadotecnia son: (2)

1. Deben ser preparados de tal manera que incluyan todos los datos necesarios para realizar la auditoría en cuestión.
2. No se deberán pedir datos innecesarios.
3. Se incluirán todos los datos que apoyen un concepto.
4. Se incluirán todos los datos que pudieran necesitarse en el futuro.
5. Deberán incluirse todo tipos de datos necesarios para entender las razones de la conveniencia o inconveniencia de los sistemas de mercadotecnia que emplea la empresa.
6. Todos los papeles de trabajo deberán elaborarse con limpieza y guardando la mayor exactitud en el caso de manejar datos cuantitativos.
7. Cada papel de trabajo deberá contener una enunciación concisa del trabajo ejecutado en conexión con la preparación de dicho papel.
8. Con objeto de identificar la responsabilidad de la preparación, a medida que cada papel de trabajo individual sea terminado éste debe fecharse y firmarse por la persona que lo preparó.

Índice de papeles de trabajo.

Se deberán marcar con un número de índice para que pueda localizarse con facilidad la información referente a una cantidad o actividad en el momento de sus análisis y recomendaciones. Los métodos de realizar el índice son similares a los utilizados en las auditorías contables, ejemplificado en la Fig. 4.2. El índice de los papeles de trabajo tiene una referencia que son de gran utilidad para respaldar información al momento de la discusión del informe.

Figura 4.2. Índice de papeles de trabajo

<i>Métodos</i>			<i>Papeles de trabajo</i>	
1	A	AA	1	
1	A	AA	1	Propuesta de auditoría enviada al cliente
2	B	BB	2	Carta de confirmación del cliente
3	C	CC	3	Balance General
4	D	DD	4	Estado de resultados
5	E	EE	5	Organigrama General
5-1	E1	EE-1	6	Organigrama de división de mercadotecnia
6	F	FF	7	Guía de auditoría de ventas

OBTENCION DE INFORMACION.

Los documentos de análisis, facilitados por el cliente fueron:

- 1.- Balances generales y estados de resultados de los periodos de 1993 y 1994.
- 2.- Registros de ventas anuales por territorio de 1994.
- 3.- Manual de procedimientos.

Los papeles de trabajo que se aplicaron a esta auditoría de mercadotecnia fueron:

<i>Métodos</i>			<i>Papeles de trabajo</i>	
1	A	AA	1	
1	A	AA	1	Propuesta de auditoría enviada al cliente
2	B	BB	2	Carta de Contratación.
3	C	CC	3	Balance general del cliente de 1994.
4	D	DD	4	Estado de resultados de 1994.
5	E	EE	5	Organigrama General.
5-1	E1	EE-1	6	Organigrama de la división de ventas.
6	F	FF	7	Guía de auditoría de ventas.
6-1	F-1	FF-1	8	Cuestionario para el director general.
6-2	F-2	FF-2	9	Cuestionario para el gerente de ventas.
6-3	F-3	FF-3	10	Cuestionario para el gerente administrativo.
6-4	F-4	FF-4	11	Cuestionario para el gerente de diseño.
6-5	F-5	FF-5	12	Cuestionario para vendedores.
6-6	F-6	FF-6	13	Tabla analítica de ventas.
6-7	F-6	FF-7	14	Razones financieras.

La técnica que se utilizó para evaluar el funcionamiento de las ventas de la empresa fue por medio de entrevistas y aplicación de cuestionarios al director general, al gerente de ventas, al gerente de diseño, al gerente administrativo, y a los vendedores regionales.

A continuación se muestran los cuestionarios aplicados, los cuales fueron acompañados por entrevistas para la obtención de información. Por cuestión de espacio solo se muestra un cuestionario para vendedor.

Conjunto Impresor Mexicano S.A.

Auditoría de Mercadotecnia aplicada al área de Ventas.

I. Administración General

1. ¿Conoce el objetivo de la empresa?

Si () ¿Cuál es? _____

No () ¿Porqué? _____

2. ¿Conoce los objetivos del departamento de ventas?

Si () ¿Cuál es? _____

No () ¿Porqué? _____

3. ¿Considera que los objetivos son mensurables?

Si () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

4. ¿Considera usted que son alcanzados los objetivos de ventas?

Si () ¿En qué forma? _____

No () ¿Porqué? _____

5. ¿Existe alguna limitación interna para alcanzar los objetivos de ventas?

Si () ¿Cuál? _____

No () ¿Porqué? _____

6. ¿Considera que el objetivo del departamento de ventas esta coordinado con los de otros departamentos?

Si () ¿De qué manera? _____

No () ¿Porqué? _____

7. ¿ Conoce las politicas del departamento de ventas?

Si () Mencione algunas _____

No () ¿Porqué? _____

8. ¿Se planean conjuntamente con los demás departamentos, las politicas del departamento de ventas?

Si () ¿Cómo? _____

No () ¿Porqué? _____

9. ¿ Son comprensibles las politicas?

Si () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

10. ¿Son revisadas periódicamente las politicas de ventas?

Si () ¿Con qué periodicidad? _____

No () ¿Porqué? _____

11. ¿Existe flexibilidad en la aplicación de politicas?

Si () ¿En qué forma? _____

No () ¿Porqué? _____

12. ¿Se vigila la correcta aplicación de políticas?

SI () ¿En qué forma? _____

No () ¿Porqué? _____

13. ¿Existe un manual de procedimientos?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

14. ¿Son los procedimientos del área de ventas suficientemente específicos?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

15. ¿ Existen programas de promoción de ventas?

SI () Mencione algunos _____

No () ¿Porqué? _____

16. ¿Existe flexibilidad en los programas?

SI () ¿En qué forma? _____

No () ¿Porqué? _____

17. ¿Se cumplen los programas establecidos?

SI () ¿En qué forma? _____

No () ¿Porqué? _____

18. ¿Existen presupuestos para el departamento de ventas?

Si () ¿Qué periodo comprenden? _____

No () ¿Porqué? _____

19. ¿Ha encontrado duplicidad de labores?

Si () ¿En qué? _____

No () ¿Porqué? _____

20.-¿Los empleados reciben instrucciones de uno o más superiores?

Si () ¿En qué forma? _____

No () ¿Porqué? _____

21. ¿Los vendedores conoce sus responsabilidades?

Si () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

22 ¿Existe semejanza en las funciones supervisadas?

Si () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

23. ¿Los subordinados reportan a más de un superior?

Si () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

24. ¿Se requiere de una mayor coordinación de las funciones del departamento de ventas con los otros departamentos?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

25. ¿Existe claridad en las tareas, responsabilidades y autoridad asignadas a los vendedores?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

26. ¿Esta debidamente organizado el departamento de ventas?

SI () ¿En base a qué? _____

No () ¿Porqué? _____

27. ¿Cada territorio de ventas está claramente asignado a un solo vendedor?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

28. ¿Están clasificados los clientes de acuerdo a su importancia y con base en ella se les visita periódicamente?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

29. ¿Se piensa que la fuerza de ventas está bien organizada?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

30. ¿Existe un manual de organización actualizado?

SI () ¿De qué fecha? _____

NO () ¿Porqué? _____

31. ¿ Existe un perfil del puesto para el vendedor?

SI ()

NO () ¿Porqué? _____

32. ¿Se aplican algún tipo de pruebas a los candidatos antes de su contratación?

SI () ¿Cuáles? _____

NO () ¿Porqué ? _____

33. ¿Se realizan varias entrevistas con el mismo candidato?

SI () ¿Con qué fin? _____

NO () ¿Porqué ? _____

34. ¿Se entrevistan los candidatos con el gerente de ventas?

SI () ¿Porqué? _____

NO () ¿Porqué ? _____

35. ¿Quién decide las nuevas contrataciones de vendedores?

¿Porqué? _____

36. ¿Existen planes de capacitación y entrenamiento?

SI () Mencione algunos. _____

NO () ¿Porqué? _____

37. ¿Considera que los programas actuales de capacitación han ayudado al personal a alcanzar las metas fijadas?

SI () ¿Porqué? _____

NO () ¿Porqué? _____

38. ¿Los vendedores han colaborado en la determinación de los objetivos ?

SI () ¿En qué forma? _____

NO () ¿Porqué? _____

39. ¿Se realizan visitas conjuntas para evaluar el desempeño del vendedor?

SI () ¿Con que periodicidad? _____

No () ¿Porqué ? _____

40. ¿Considera que los vendedores cumplen con sus tareas?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué ? _____

41. ¿Se discute con los vendedores las acciones que deben de realizar para alcanzar los objetivos?

SI () ¿En qué forma? _____

NO () ¿Porqué? _____

42. ¿ Considera que la información que recibe del departamento de ventas es suficiente?

SI () ¿Qué informes recibe? _____

NO () ¿Porqué? _____

43. ¿Elaboran los vendedores reportes de ventas?

SI () ¿Con qué periodicidad? _____

NO () ¿Porqué? _____

44. ¿Existen evaluaciones a los vendedores?

SI () ¿Cada cuándo? _____

NO () ¿Porqué? _____

45. ¿Existen reuniones periódicas con el gerente de ventas?

SI () ¿En qué consisten? _____

NO () ¿Porqué? _____

46. ¿Se comparan los resultados obtenidos contra lo presupuestado?

SI () ¿Cada cuándo? _____

NO () ¿Porqué? _____

47. ¿El tiempo es un factor determinante en su organización?

SI () ¿En qué forma? _____

NO () ¿Porqué? _____

48. ¿Quién fija los estándares de evaluación para los vendedores?

49. ¿En base a qué se fijan los estándares?

50. ¿Cuando existen desviaciones se corrigen?

SI () ¿En qué momento? _____

NO () ¿Porqué? _____

51. ¿Se cumplen con las correcciones necesarias?

SI () ¿Cómo? _____

NO () ¿Porqué? _____

52. ¿Existe facilidad para iniciar planes y programas de ventas?

SI () ¿En qué forma? _____

NO () ¿Porqué? _____

53. ¿Quién analiza y determina las desviaciones de cada programa?

54. ¿Considera que los controles están acordes a la estructura de la empresa?

SI () ¿Porqué? _____

NO () ¿Porqué? _____

55. ¿Es revisado periódicamente el sistema de control?

SI () ¿Cada cuándo? _____

NO () ¿Porqué? _____

56. ¿Se lleva a cabo un análisis de las posibles causas de las desviaciones?

SI () ¿Cómo? _____

NO () ¿Porqué? _____

57. ¿Satisface el control establecido las necesidades de los responsables del área,
para la toma de decisiones?

SI () ¿Porqué? _____

NO () ¿Porqué? _____

GRACIAS

Por la amabilidad de responder a este cuestionario.

Conjunto Impresor Mexicano S.A.

Auditoría de Mercadotecnia aplicada al área de Ventas.

I. Administración de Ventas.

Planeación.

1. ¿ El objetivo del departamento de ventas esta coordinado con los demás departamentos?

Si () ¿Cómo? _____

No () ¿Porqué? _____

2. ¿Se planean el qué, cuándo, y cuánto del departamento de ventas?

Si () ¿Con qué periodicidad? _____

No () ¿Porqué? _____

3. ¿Se realizan pronósticos de venta?

Si () ¿Qué periodo abarcan? _____

No () ¿Porqué? _____

4. ¿Se establecen estrategias para alcanzar los objetivos de ventas?

Si () ¿Cómo cual? _____

No () ¿Porqué? _____

5. ¿Se establecen tácticas?

Si () ¿Cuál? _____

No () ¿Porqué? _____

6. ¿Se selecciona los componentes de los canales de distribución?

SI () ¿Cuáles? _____

No () ¿Porqué? _____

7. ¿Conoce las políticas del departamento de ventas?

SI () Mencione algunas _____

No () ¿Porqué? _____

8. ¿Son revisadas periódicamente las políticas de ventas?

SI () ¿Con que frecuencia? _____

No () ¿Porqué? _____

9. ¿ Existe flexibilidad en la aplicación de políticas?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

10. ¿Se vigila su correcta aplicación?

SI () ¿Con qué periodicidad? _____

No () ¿Porqué? _____

11. Describa el procedimiento de ventas.

12. ¿Se han escrito los procedimientos?

SI () ¿En qué documento? _____

No () ¿Porqué? _____

13. ¿Son los procedimientos del área suficientemente específicos?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

14. ¿Se realizan presupuestos específicos para el departamento?

SI () ¿Qué método utiliza? _____

No () ¿Porqué? _____

15. ¿Existen programas de promoción de ventas?

SI () Mencione algunos _____

No () ¿Porqué? _____

16. ¿Se cumplen los programas establecidos?

SI () ¿En qué forma? _____

No () ¿Porqué? _____

17. ¿Se elaboran reportes del avance del programa?

SI () ¿Con qué periodicidad? _____

No () ¿Porqué? _____

18. ¿Se corrigen las desviaciones del programa?

SI () ¿En qué momento? _____

No () ¿Porqué? _____

19. ¿Existe flexibilidad en los programas?

SI () ¿En qué forma? _____

No () ¿Porqué? _____

Organización

20. ¿Existe un organigrama claro ?

SI () ¿Cuándo se realizó? _____

No () ¿Porqué? _____

21. ¿En base a que se estructura?

¿Porqué? _____

22. ¿ Piensa que la fuerza de ventas está bien organizada?

SI () ¿Porqué? _____

NO () ¿Porqué? _____

23. ¿Los vendedores conocen sus tareas?

SI () Mencione algunas _____

No () ¿Porqué? _____

24. ¿Hay una adecuada delegación de autoridad y responsabilidad asignada a los vendedores?

Si () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

25. ¿Se establecen las actividades a desarrollar por cada vendedor?

Si () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

26. ¿Cada territorio de ventas esta claramente asignado a un vendedor?

Si () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

27. ¿Cuál es el criterio por el que se clasifican los territorios?

¿Porqué? _____

28. ¿Tiene los territorios similares posibilidades de venta?

Si ()
No () ¿Porqué? _____

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

Si ()
No () ¿Porqué? _____

30. ¿Existe una cuota para cada territorio o vendedor?

SI () ¿Cómo se determina? _____

No () ¿Porqué? _____

31. ¿Se tienen determinadas las rutas de ventas?

SI () ¿Como se determina? _____

No () ¿Porqué? _____

32. ¿Se tienen clasificados todos los clientes ?

SI () ¿En base a qué ? _____

No () ¿Porqué? _____

33. ¿Cuál es el criterio para determinar las visitas?

¿En base a qué? _____

¿Porqué? _____

34. ¿Con qué están equipados los vendedores?

35. ¿Existen alguna política de transporte para los vendedores al trasladarse de una ciudad a otra en sus territorios?

SI () ¿Cuáles? _____

No () ¿Porqué ? _____

Integración

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

SI ()

No () ¿Qué falta? _____

37. ¿Existe un perfil del puesto para el vendedor?

SI ()

No () ¿Porqué? _____

38. ¿Usted decide la contratación de los vendedores?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Quién? _____

39. ¿Se aplican algún tipo de pruebas a los candidatos para su contratación?

SI () Mencione algunos. _____

NO () ¿Porqué? _____

40. ¿Existen programas de capacitación para sus vendedores?

SI () Mencione algunos. _____

NO () ¿Porqué? _____

41. ¿Asiste usted a convenciones o exposiciones?

SI () Mencione algunos. _____

NO () ¿Porqué? _____

42. ¿ Prepara pláticas útiles para los vendedores?

SI () Mencione algunos _____

NO () ¿Porqué? _____

Dirección

43.- ¿ Se organizan concursos entre sus fuerzas de ventas ?

SI () Mencione alguna _____

NO () ¿Porqué? _____

44. ¿Qué sistema de remuneración utiliza ?

¿Porqué? _____

45. ¿ Como se determinan las comisiones para los vendedores?

¿Porqué ? _____

46. ¿ Los vendedores realizan la cobranza?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué ? _____

47. ¿ Por qué medio dirige a su fuerza de ventas?

¿Porqué? _____

48. ¿Existen reuniones con sus vendedores regionales?

SI () ¿Con que periodicidad? _____

NO () ¿Porqué? _____

49. ¿En dónde se realizan las juntas?

¿Porqué? _____

50.- ¿Elaboran los vendedores reportes de ventas?

SI () ¿Con qué periodicidad? _____

NO () ¿Porqué? _____

51. ¿Existen evaluaciones a los vendedores?

SI () ¿Cada cuándo? _____

NO () ¿Porqué? _____

52. ¿Se les participa a los vendedores de las desviaciones de ventas?

SI () ¿En qué forma? _____

NO () ¿Porqué? _____

53. ¿ Existe comunicación clara entre usted y los vendedores con respecto a las actividades asignadas ?

SI () ¿En qué forma? _____

NO () ¿Porqué? _____

54. ¿Procura establecer una retroalimentación informal con ellos?

SI () ¿Cada cuándo? _____

NO () ¿Porqué? _____

Control

55. ¿Se realiza un análisis anual de cada territorio?

SI () ¿En qué consiste? _____

NO () ¿Porqué? _____

56.- ¿Se realizan comparaciones de ventas con periodos anteriores?

SI () ¿En qué consisten? _____

NO () ¿Porqué? _____

57. ¿Son atendidas las quejas y dudas de la fuerza de ventas?

SI () ¿En qué momento? _____

NO () ¿Porqué? _____

58. ¿Se realizan controles estadísticos sobre producto, territorio o vendedor?

SI () ¿En qué consisten? _____

NO () ¿Porqué? _____

59. ¿Se realizan análisis de ventas, costos y rendimiento de territorios?

SI () ¿En qué consisten? _____

NO () ¿Porqué? _____

60. ¿Se controlan las visitas que realizan los vendedores?

SI () ¿En qué forma? _____

NO () ¿Porqué? _____

61. ¿Se realizan visitas conjuntas para evaluar el desempeño del vendedor?

SI () ¿Con qué periodicidad? _____

NO () ¿Porqué? _____

62. ¿Esta satisfecho con la actuación de sus ventas?

SI () ¿Porqué? _____

NO () ¿Porqué? _____

II. Relaciones con otros de departamentos.

63. ¿Existe buena comunicación con la dirección general?

SI () ¿A qué se debe? _____

NO () ¿Porqué? _____

64. ¿Se mantienen los debidos contactos con los demás departamentos?

SI () ¿Cómo? _____

NO () ¿Porqué? _____

65. ¿Colabora el departamento de ventas en los planes y presupuestos de la empresa?

SI () ¿Cómo? _____

NO () ¿Porqué? _____

66. ¿Se proporciona a la dirección general toda la información que solicita?

SI () ¿Qué informes entrega? _____

NO () ¿Porqué? _____

67. ¿Conoce el departamento de producción la opinión de los clientes respecto a: ?

a) Productos actuales. SI () NO ()

b) Productos discontinuados. SI () NO ()

c) Nuevos productos SI () NO ()

¿Porqué? _____

68. ¿También se le informa sobre: ?

a) Colores SI () NO ()

b) Tallas SI () NO ()

c) Estampados SI () NO ()

¿Porqué? _____

69. ¿Colabora el departamento de ventas en los programas de producción?

SI () ¿Qué información entrega? _____

NO () ¿Porqué? _____

70. ¿Coopera el departamento de ventas a las soluciones de problemas de:?

a) Empaque SI () NO ()

b) Embarque SI () NO ()

c) Transporte SI () NO ()

¿Porqué? _____

71. ¿Se le comunican al departamento de embarques los comentarios de los clientes?

SI () ¿En qué forma? _____

NO () ¿Porqué? _____

72. ¿Interviene el departamento de ventas en la planeación de embarques?

SI () ¿En qué forma? _____

NO () ¿Porqué? _____

III. Vigilancia de la competencia.

73. ¿Se conoce a la competencia?

SI () Mencione algunos _____

NO () ¿Porqué? _____

74. ¿Se tiene alguna ventaja sobre la competencia?

SI () Mencione alguna _____

NO () ¿Porqué? _____

75. ¿Se conocen los precios de la competencia?

SI () ¿Cuáles son sus rangos? _____

NO () ¿Porqué? _____

76. ¿Se comparan los productos con los de la competencia?

SI () ¿Respecto a qué? _____

NO () ¿Porqué? _____

77. ¿Se comparan los métodos de ventas con los de la competencia?

SI () ¿Respecto a qué? _____

NO () ¿Porqué? _____

78. ¿Se comparan los canales de distribución con los de la competencia?

SI () ¿Respecto a qué? _____

NO () ¿Porqué? _____

79. ¿Se analiza toda esta información, para beneficio de la empresa?

SI () ¿Con qué fin? _____

NO () ¿Porqué? _____

IV. Relaciones con clientes.

80. ¿El número de clientes va en aumento?

SI () ¿A razón de? _____

NO () ¿Porqué? _____

81. ¿Se han tenido problemas con los clientes en el último año?

SI () ¿En qué? _____

NO ()

82. ¿Existe algún registro de los clientes que atiende cada vendedor o distribuidor?

SI ()

NO () ¿Porqué? _____

83. ¿Están clasificados los clientes?

SI () ¿En base a qué? _____

NO () ¿Porqué? _____

84. ¿Las entregas se hacen cuando se prometen?

SI ()

NO () ¿Porqué? _____

85. ¿Existe algún método para atender las reclamaciones de los clientes?

SI () ¿Cómo funciona? _____

NO () ¿Porqué? _____

86.- ¿Tiene contacto continuo con sus clientes?

SI () ¿Cómo? _____

NO () ¿Porqué? _____

GRACIAS

Por la amabilidad de responder a este cuestionario.

Conjunto Impresor Mexicano S.A.

Auditoría de Mercadotecnia aplicada al área de Ventas.

I. Contraloría.

1. ¿Para la elaboración del presupuesto se utiliza algún método específico?

Si () ¿Cuál? _____

No () ¿Porqué? _____

2. ¿ Los presupuestos se fijan por:?

a) Departamento SI () NO ()

b) Producto SI () NO ()

c) Temporada SI () NO ()

d) Territorio SI () NO ()

¿Porqué? _____

3. ¿ Se toma en cuenta toda la información necesaria como datos económicos, competencia, ejercicios anteriores, para su elaboración?

Si () ¿Qué datos utiliza? _____

No () ¿Porqué? _____

4. ¿Esta expresado en algunas medidas?

Si () ¿Cuáles? _____

No () ¿Porqué? _____

5. ¿Cuál es el periodo del presupuesto?

6. ¿Los presupuestos cuentan con reservas de emergencia?

Si () ¿Cuánto? _____

No () ¿Porqué? _____

7. ¿Se vigilan los gastos administrativos de ventas?

Si () ¿En base a qué? _____

No () ¿Porqué? _____

8. ¿Se realiza un análisis cuantitativo de :?

- | | | |
|--------------------------------|--------|--------|
| a) Ventas | Si () | No () |
| b) Costo de ventas | Si () | No () |
| c) Gastos de ventas | Si () | No () |
| d) Rendimientos de territorios | Si () | No () |

¿Porqué? _____

II. Administración de Personal.

9. ¿A qué fuentes de reclutamiento se recurren?

¿Porqué? _____

10. ¿ Existe un perfil detallado para el puesto de vendedor?

Si ()

No () ¿Porqué? _____

11. ¿Se entrevistan por lo menos a cuatro candidatos?

Si () ¿Con que fin? _____

No () ¿Porqué? _____

12. ¿Se realizan varias entrevistas con el mismo candidato?

Si () ¿Con quiénes? _____

No () ¿Porqué? _____

13. ¿Se aplica algún tipo de pruebas a los candidatos antes de su contratación?

Si () ¿Cuáles? _____

No () ¿Porqué? _____

14. ¿Se aplican solicitudes de empleo a los candidatos?

Si () ¿Son propias de la empresa? _____

No () ¿Porqué? _____

15. ¿Quién autoriza las contrataciones?

16. ¿Se ha llevado a cabo una planilla de recursos humanos?

Si ()

No () ¿Porqué? _____

17. ¿Existen programas de capacitación y adiestramiento?

Si () ¿Con que periodicidad se imparten? _____

No () ¿Porqué? _____

18. ¿Existen políticas de personal?

Si ()

No () ¿Porqué? _____

19. ¿El personal de nuevo ingreso recibe suficiente información sobre las funciones a realizar en su puesto?

SI () ¿En qué momento? _____

No () ¿Porqué? _____

20. ¿Cómo se les paga a los agentes de ventas?

GRACIAS

Por la amabilidad de responder a este cuestionario.

Conjunto Impresor Mexicano S.A.

Auditoría de Mercadotecnia aplicada al área de Ventas.

I. Relaciones con otros departamentos

1. ¿Existe buena comunicación con el departamento de ventas?

Si () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

2. ¿Colabora el departamento de diseño en la elaboración de los pronósticos de ventas?

Si () ¿Qué datos proporciona? _____

No () ¿Porqué? _____

3. ¿Se le proporciona al departamento de ventas toda la información que solicita?

Si () ¿Que información se le entrega? _____

No () ¿Porqué? _____

4. ¿Se aportan nuevas ideas al departamento de ventas?

Si () ¿Cuáles? _____

No () ¿Porqué? _____

5. ¿Colabora el departamento de ventas en la elaboración de un diseño?

Si () ¿En qué? _____

No () ¿Porqué? _____

6. ¿Le comunican los comentarios de los clientes?

SI ()

No () ¿Porqué? _____

7. ¿Interviene el departamento de diseño en la planeación de la producción?

SI () ¿En qué? _____

No () ¿Porqué? _____

8. ¿Se realizan las actividades necesarias para que el departamento de producción tenga información sobre:?

a) Diseños actuales SI () No ()

b) Diseños descontinuados SI () No ()

c) Nuevos diseños SI () No ()

¿Porqué? _____

II Actividades del departamento

9. ¿Se lleva un control de los diseños más vendidos?

SI ()

No () ¿Porqué? _____

10. ¿Se lleva un control de los diseños menos vendidos?

SI ()

No () ¿Porqué? _____

11. ¿Quién realiza los diseños?

¿Porqué? _____

12. ¿Quién autoriza los diseños definitivos?

¿Porqué? _____

13. ¿Los diseños son de creación propia?

SI ()
No ()

14. ¿ Los diseños son propios de la empresa o se tienen licencias para imprimirlos?

15. ¿Se registran legalmente los diseños?

SI ()

No () ¿Porqué? _____

16. ¿Se conocen los diseños de la competencia?

SI () ¿Cómo son? _____

No () ¿Porqué? _____

17. ¿Existen diseños especiales para cada territorio?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

18. ¿Se hacen diseños especiales, de acuerdo a lo que el cliente solicita?

SI () ¿Existe alguna restricción? _____

No () ¿Porqué? _____

GRACIAS

Por la amabilidad de responder a este cuestionario.

Conjunto Impresor Mexicano S.A.

Auditoria de Mercadotecnia aplicada al área de Ventas.

1.- ¿Existe buena comunicación con el director general?

SI ()

No () ¿Porqué? _____

2. ¿Se le proporciona todas las herramientas necesarias para su trabajo?

SI () Mencione algunas _____

No () ¿Qué le falta? _____

3. ¿Se le proporciona buen ambiente de trabajo?

SI () Mencione algún ejemplo _____

No () ¿Porqué? _____

4. ¿Considera buena la comunicación con el gerente de ventas?

SI () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

5. ¿Conoce el objetivo del departamento?

SI () ¿Cuál es? _____

No () ¿Porqué? _____

6. ¿Conoce el pronóstico de ventas?

SI ()

No ()

7. ¿Conoce las políticas de ventas?

SI () Mencione alguna _____

NO () ¿Porqué? _____

8. ¿Participa en las juntas de venta?

SI ()

NO () ¿Porqué? _____

9. ¿Interviene en las juntas con libertad?

SI ()

NO () ¿Porqué? _____

10. ¿Ha proporcionado nuevas ideas a la dirección?

SI () ¿Que ha pasado? _____

NO () ¿Porqué? _____

11. ¿Esta conforme con la fijación de los estándares para su evaluación?

SI () ¿Porqué? _____

NO () ¿Porqué? _____

12. ¿Considera buena la comunicación de ordenes?

SI ()

NO () ¿Porqué? _____

13. ¿Considera sencillo el procedimiento de ventas?

Si () ¿Porqué? _____

No () ¿Porqué? _____

14. ¿Tiene la obligación de realizar un número determinado de visitas?

Si ()

No () ¿Porqué? _____

15. ¿Son atendidas sus quejas o dudas?

Si () ¿Cuándo? _____

No ()

16. ¿Comunica a la gerencia los comentarios de los clientes?

Si () ¿Cuándo? _____

No () ¿Porqué? _____

GRACIAS

Por la amabilidad de responder a este cuestionario.

4.6. INTERPRETACION, ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION.

Esta etapa consiste en estudiar los datos y cifras obtenidas, con el objeto de establecer razones y evaluar los hechos sobre la materia que se investiga. También consiste en interrelacionar la información verbal de varias personas entrevistadas con la información de los documentos proporcionados por la empresa, y confirmar la apreciación con el personal involucrado antes de llegar a una posible conclusión.

En ella se dan los siguientes pasos:

- Encontrar deficiencias actuales y potenciales.
- Determinar la causalidad y consecuencias de las desviaciones encontradas.
- Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad considerándolo en relación al todo.
- Encontrar alternativas de soluciones a los problemas definidos.
- Comparar alternativas que ofrezcan la mejor solución al problema.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En base a los cuestionarios aplicados al director general, al gerente de ventas, al gerente de diseño y al administrativo, así como a los vendedores regionales y como resultado de la investigación documental, se obtuvo la siguiente información:

1. Revisión de la planeación.

Información:

La misión es satisfacer las necesidades de los clientes y obtener beneficio económico. El objetivo principal de la empresa es el crecimiento. No están bien definidos los objetivos particulares del departamento de ventas, sin embargo se mencionó que su objetivo prioritario es mantener al menos un 10% de crecimiento anual en ventas, los cuales no son del todo mensurables. Los objetivos específicos del área llegan a confundirse con el general. El objetivo de ventas no es conocido por todos los vendedores.

Las políticas se emiten de manera oral a los integrantes del departamento. La política que más se mencionó fue la de condiciones de ventas mínimas, la cual señala, una restricción de seis unidades por diseño de cada talla, misma que sirve a su vez como monto mínimo de un pedido. Sin embargo existe una política que no facilita las ventas, la cual consiste en un pedido máximo de 18 unidades de la misma talla y mismo diseño. Se comentó que esto sirve para frenar a los clientes, que en su mayoría, no tiene un gran respaldo financiero.

Asimismo las políticas son planteadas conjuntamente por el departamento de producción, contabilidad y ventas. Las políticas son comprensibles porque aseguran cubrir los gastos. Las políticas son fijas, y no existe un control estricto de las mismas, por lo que a veces se violan para conseguir más pedidos. Las políticas se establecen en base a la situación que guarda la empresa con sus clientes.

Los procedimientos de las actividades de ventas son comunicados en forma oral en su mayoría, aunque existe un manual de procedimientos, el cual es extenso y confuso, lo cual ocasiona que algunos miembros no lo observen, por lo que algunos vendedores realizan las

operaciones en otra forma, lo que en ocasiones llega a frenar las operaciones por la falta de estandarización de las mismas.

Existen programas de promoción de ventas de temporada como las de verano, semana santa y navideña, mismas que sirven para dividir los períodos de ventas. Asimismo los programas no son muy específicos porque no se detalla el número de artículos a vender ni están bien asignadas las tareas para cada vendedor. Por lo mismo no se elaboran reportes del avance, ni se corrigen sus desviaciones.

El presupuesto para el área se elabora conjuntamente entre todos los gerentes de la empresa y es autorizado por el director general. En su elaboración se utiliza el método histórico y base cero para nuevos diseños y está expresado en unidades monetarias y en artículos. La información que se toma en consideración para la elaboración del presupuesto consiste básicamente en estadísticas de ventas y situación económica del país. Anteriormente se elaboraba por año, pero a partir del 95 es semestral. Los presupuestos no cuentan con reservas de emergencia debido a que no hay suficientes recursos.

Análisis.

El objetivo de ventas debe ser reexpresado ya que no cumple con los requisitos de ser mensurable, ni tener un plazo de cumplimiento claro. Además, este objetivo no ha sido bien difundido dentro de la organización ya que se descubrió que no todos los vendedores lo conocen. No se establecen las tareas específicas ni se determinan visitas de ventas lo que ocasiona que no se logren los objetivos. La causa principal es que la dirección no se ha preocupado por difundir su filosofía ni el objetivo para el cuál fue creada la empresa.

Se observó que, por el hecho a que los vendedores no tienen la obligación de cubrir cuotas de ventas, se originan cambios y atrasos en los programas y en las operaciones del departamento lo que a su vez dificulta el control de las mismas. Es conveniente que la empresa fomente constantemente un espíritu de equipo entre los vendedores, tratándolos como verdaderos

vendedores y no únicamente como intermediarios. La dirección debe cuidar estos detalles que a futuro podrán tener como consecuencia que se desvíe o mal interprete la ideología de la empresa.

Es verdad que existe información sobre objetivos y políticas pero al no estar debidamente formalizados pierden importancia. Por otro lado parece ilógico que exista una política mínima por perdido y otra máxima, esta última restringe la ventas, además fomenta que los vendedores no las lleven a cabo, originando dos pedidos para el mismo cliente en vez de uno.

Las políticas que se emiten van de acuerdo a las circunstancias que guardan los clientes con la empresa y con la ideología del director general. A pesar de que no se comunican formalmente, la mayoría de los vendedores las conocen.

Al no existir un manual de procedimientos expresado en términos claros, los vendedores no aplican el procedimiento para sus actividades, lo que ocasiona pérdida de tiempo y carga administrativa lo que en un futuro ocasionará más gastos a la empresa.

Realmente no existe programas de ventas, ni los pronósticos están bien definidos, ya que no se establecen claramente las actividades a realizar para cada vendedor y los pronósticos son un simple aumento porcentual en el volumen esperado, sin tomar en cuenta el crecimiento del mercado ni el ciclo de vida del producto.

Se toma en consideración información económica general para la elaboración de estrategias emergentes, sin embargo pocas llegan a implantarse, peor aun es que desde el momento en que existe una desviación no se realiza nada para solucionarlo, sino hasta que esto implica un mayor riesgo.

2. Revisión de la Estructura de la Fuerza de Ventas.

Información:

La estructura de ventas está organizada por territorios en la cual existe una adecuada división

de trabajo ya que no hay duplicidad de labores. Sin embargo existe una inadecuada unidad de mando ya que los vendedores reciben ordenes tanto del gerente de ventas como del director general, a pesar de esto los vendedores conocen sus principales actividades, por lo que llega a existir semejanza en las funciones supervisadas.

Entre la tareas específicas que deben realizar los vendedores destacan; las visitas y la cobranza a los clientes, así como elaborar reportes de ventas semanales y mensuales.

Cada territorio de ventas está asignado a un solo vendedor, él cual atiende a todos los clientes de dicho territorio, pero no todos los territorios tienen las mismas posibilidades, ya que dependen de la infraestructura del lugar y de su afluencia turística.

El número de vistas que debe realizar un vendedor no están determinadas, por lo tanto no tienen rutas establecidas ni cuotas de ventas, lo cual ocasiona pérdida de tiempo y no garantiza el cumplimiento de los objetivos del área.

Se observó que la secretaria del director general realiza continuamente funciones tales como: elaborar el reporte de las facturas pendientes de cobro y llevar las cuentas bancarias de cobranza en vez de un empleado administrativo del departamento.

En cuanto a la delegación de autoridad es inadecuada ya que no únicamente el gerente de ventas asigna tareas, autoridad y responsabilidad a la fuerza de ventas, a pesar de existe una buena comunicación en el departamento.

Análisis.

Se encontró que no existe un manual de organización que comunique la información básica que requiere el empleado para realizar su trabajo y los lineamientos de la empresa. A pesar de ello los vendedores conocen sus tareas y responsabilidades.

Es conveniente que las ordenes se den por los canales ya establecidos ya que con ese objeto han sido creados, el recibir ordenes de otras personas crea confusión entre los subordinados y peñgra la unidad de mando, tal como sucede en la práctica.

Se ha observado que el gerente de ventas presenta un sobrecarga de trabajo debido a la mala asignación de responsabilidades y tareas dentro de la empresa, debido a que realiza tareas de crédito y cobranzas y ventas directas. Así como el eminente error de control interno en donde la secretaria del director general, realiza la facturación y elabora las cartas de crédito para los clientes, de las mercancías devueltas. Seria conveniente reorganizar estas tareas a un empleado administrativo de ventas que asistiera al gerente en sus tareas con los vendedores y atendiera las funciones que está realizando la secretaria, que no son propias de su puesto.

La estructura del departamento no es compleja, sin embargo es poco funcional. La cual esta basada en territorios, la cual es adecuada ya que permite un mayor control del vendedor, sin embargo es conveniente que se determinen previamente las rutas de vendedores para evitar desplazamientos innecesarios, así como cuotas para lograr los objetivos de ventas.

Existe una división del trabajo que no es extensa por lo que debería ser sencilla la supervisión y coordinación de los empleados. La empresa no esta muy formalizada, es verdad que existen reglas y políticas, pero estas no se cumplen ni se vigilan. Las decisiones son medianamente centralizadas, aunque se solicita y permite la colaboración de los empleados, la última palabra la tiene el director general.

3. Revisión a la selección, inducción, desarrollo, capacitación y adiestramiento de la fuerza de ventas.

Información:

No existe un perfil de puesto de vendedor porque realmente no son vendedores sino más bien representantes de ventas. Los requisitos son tres referencias bancarias y tres comerciales por lo que no se realizan pruebas a los candidatos, sino que son seleccionados únicamente con

entrevistas, porque se considera más importante sus relaciones comerciales que sus aptitudes.

El proceso de reclutamiento para contratar a un vendedor es el siguiente: los candidatos son captados por conocidos de la empresa que tengan un negocio en un mercado de artesanías en un lugar turístico, o que radique en una zona turística distinta a las que ya se atienden.

Se concretan citas para que se presenten a llenar una solicitud, las cuales son adquiridas en la papelería acompañados con su curriculum vitae. Se entrevistan por primera vez con el gerente de ventas y posteriormente con el director general, quien elige al más adecuado después de consultarlo con el gerente de ventas. Las entrevistas se realizan con el fin de conocer las posibilidades de vender en su territorio y su experiencia como vendedores.

Un representante de ventas es seleccionado en base a las recomendaciones y por los contactos con los que cuenta.

El personal de nuevo ingreso entrega al departamento administrativo la siguiente documentación: copia de la cédula de identificación fiscal como comisionista, dos fotografías tamaño infantil, comprobante de domicilio y cartas de recomendación.

El primer día de trabajo los empleados reciben una breve explicación de las actividades de toda la empresa y una visita por las instalaciones. Al mismo tiempo es presentado con las personas con las que tendrá contacto. Este recorrido es responsabilidad del gerente de ventas.

Los vendedores reciben información sobre las políticas de la empresa y copia del manual de procedimientos. El entrenamiento que reciben los vendedores al ingresar a la empresa es ilustrativo e incompleto ya que la mayoría de las políticas y procedimientos se conocen en la práctica, según comentarios de los vendedores.

Debido al tamaño de la empresa no se lleva una planilla de personal, ni existen políticas de personal, ni mucho menos un plan de capacitación, ya que se consideran que no son necesarios.

Análisis.

Un aspecto muy importante obtenido de la auditoría fue que realmente los vendedores son representantes de ventas. Son considerados vendedores simplemente por que realizan la tarea de vender y tienen contacto con los clientes. Sin embargo el trato que reciben podrían considerarse como distribuidores, porque no reciben un sueldo base sino únicamente una comisión sobre las ventas, y ellos son los encargados de la cobranza, por lo que no existe propiamente un perfil del puesto.

Además, la selección depende de una valoración subjetiva del director general y del gerente de ventas más que sus conocimientos y experiencia. Por lo se corre el riesgo de contratar a alguien en el futuro que no cumpla con los requisitos morales que ponga en peligro la reputación de la empresa.

Tanto las referencias comerciales como financieras, que se piden en la solicitud, son confirmadas hasta el momento de la contratación, por lo cual se corre un gran riesgo.

La solicitud de ingreso que llenan los candidatos es adquirida en la papelería y al ser una forma de uso general no contiene toda la información que la empresa necesita, por lo que, en la primera entrevista, es necesario recabar información adicional perdiéndose tiempo en solicitarla.

No existe la política de llevar a cabo cursos de capacitación, debido a que la empresa no cuenta con los suficientes recursos financieros, lo que ha provocado que los vendedores pierdan interés en la empresa, lo que trae como consecuencia un atraso en las técnicas de ventas. No existen planes de desarrollo dentro de la organización, se recomienda, en base a las encuestas, se impartan cursos que los motiven y ayuden a crecer.

El empleado, al empezar a trabajar conoce sólo un poco de la empresa y al no tener un conocimiento suficiente se le dificulta sentirse parte de ella.

4. Revisión a la autoridad, coordinación y supervisión.

Información:

A pesar de que existe una comunicación clara entre el gerente de ventas con los vendedores, pocas veces se discute con los vendedores sobre las acciones que deben de realizar.

Los empleados consideran que los factores más importantes de motivación son: a) la retribución económica que reciben y b) el reconocimiento de su trabajo.

Se observó que en la juntas de trabajo a las que se convocan a los vendedores, ellos participan activamente proporcionando ideas que faciliten alcanzar las metas establecidas.

A pesar de que se ha tratado de impulsar la participación de los vendedores, no se ha logrado un gran avance, debido a que la mayoría de sus propuestas no se llevan a cabo.

El director general esta conforme con los pocos reportes que reciben del área de ventas como son saldos de cobranza y pedidos y devoluciones realizados durante la semana.

Entre el director general y el gerente de ventas, junto con el gerente administrativo determinan los precios y realizan una relación de pedidos atrasados y pendientes semanalmente.

La comunicación descendente pocas veces se realiza a través de memoranda por lo que la comunicación es principalmente de manera verbal. En esta comunicación se emite información, instrucciones, procedimientos, órdenes y políticas. Se observó que algunas órdenes son comunicadas oral y directamente por el director general.

Los reportes que emiten los vendedores al gerente de ventas son básicamente la comunicación ascendente. La comunicación de ideas y sugerencias se dan en las juntas semestrales y algunas propuestas más formales se presentan por escrito. La comunicación de inconformidades se le hacen al gerente de ventas aunque si algún miembro lo considera necesario puede acudir al director general.

Análisis.

La participación de los empleados en la determinación de labores es muy limitada. Expresan ideas sobre que se puede hacer, pero las decisiones son tomadas por el director general.

Los empleados consideran que pocas veces ha sido aprobadas sus ideas, por lo que han perdido interés en aportarlas, lo que ocasionará en un futuro la fuga de ideas que podrían mejorar el funcionamiento.

Existe inconformidad entre los empleados respecto a los estándares de evaluación, los cuales consideran que son impuestos de forma arbitraria. Debería de explicarse las bases sobre las cuales se fijan los estándares para que nadie crea que únicamente se trata de un capricho de la gerencia.

En ocasiones la comunicación de órdenes las hace el director general a los vendedores sin comentarle al gerente de ventas. Al no seguir el canal de comunicación establecido se resta autoridad al gerente y se da un mal ejemplo sobre los canales de comunicación.

En cuanto a la comunicación escrita descendente, se pudo observar que sí se siguen los canales, Sin embargo no siempre se confirma la recepción y esto puede causar problemas al haber mala interpretación de los comunicados.

5. Revisión al Sistema de control.

Información :

Se comparan solamente dos veces por año los resultados obtenidos contra lo presupuestado. Existen una relativa facilidad para iniciar planes y programas debido a las juntas semestrales donde se reúnen todos y se aportan nuevas ideas y objetivos.

Las desviaciones son analizadas por el director general y el gerente de ventas. No existe un método de revisión bien establecido. Sin embargo se lleva un análisis de las posibles desviaciones investigando con las personas involucradas. El sistema de control establecido ha funcionado o al menos se está conforme con él.

El sistema de control se basa en juntas semanales sostenidas entre el director general y el gerente de ventas, así como una junta semestral, a la que además asisten todos los vendedores, donde se analizan las actividades realizadas y se proponen nuevos objetivos, procedimientos y diseños.

Los vendedores son evaluados una vez al año en base a elementos cuantitativos tales como aumentos en el volumen de ventas y clientes. Sin embargo los vendedores comentaron que los parámetros son demasiados subjetivos.

Por medio de estas comparaciones también se determina el desempeño del departamento en su totalidad. Este análisis se practica con el objeto de implantar correcciones a las desviaciones.

Los vendedores tienen la obligación de realizar reportes semanales de ventas al gerente de ventas, donde especifican los pedidos hechos y los recibidos de los clientes así como las relaciones con ellos. Igual tienen la obligación de entregar un reporte mensual al director general con copia al gerente administrativo. Dicho reporte es una relación de cobranza de los clientes, para lo cual no cuentan con un formato estándar en todos los territorios.

Se realizan esporádicamente visitas conjuntas para evaluar el desempeño de los vendedores las cuales no están determinadas sino que se realizan únicamente cuando están bajando las ventas en dicho territorio.

El sistema de control presupuestal no es bueno puesto que no se logran determinar las desviaciones a las metas con toda oportunidad por lo que las correcciones no se aplican oportunamente.

No existe un seguimiento en las políticas, así que algunos vendedores las utilizan a su conveniencia para lograr más pedidos. No se hacen descuentos por volumen de compra.

Las desviaciones a los programas de ventas son determinados por el director general y gerente de ventas, quienes no llevan un control preciso de los gastos ni costos de venta.

Análisis.

Las juntas semanales que se realizan entre el director general y el gerente de ventas son una medida adecuada para analizar el comportamiento de las ventas, así mismo es efectiva la determinación de desviaciones mediante la comparación de las cifras presupuestales, además de que por medio de ellas se está midiendo el desempeño de los vendedores individualmente y el desempeño conjunto del departamento de ventas.

Los reportes que entregan los vendedores al gerente son precisos. Este a su vez los analiza para detectar alguna falla. La comunicación de resultados es deficiente ya que no existen formas preestablecidas de informes que contengan todos los elementos que se deben conocer.

Una vez evaluadas las desviaciones, es importante que el análisis de las causas se realice con mayor rapidez de igual manera que el establecimiento de medidas correctivas, ya que no es posible esperar demasiado tiempo, es indispensable tener planes de contingencia que se implanten con rapidez y oportunidad.

La implantación de estándares por parte del director general en base a informes estadísticos, es acertado, sin embargo es conveniente que estos se elaboren conjuntamente con el gerente de ventas quien es el directamente involucrado y tiene una idea general de como se está desempeñando el mercado y su departamento, conoce los puntos fuertes y cuáles son los que se tienen que reforzar, es decir, con sus conocimientos será más sencillo evaluar el desempeño real de cada vendedor.

6. Relaciones del departamento de ventas con otros departamentos.

Se mantienen los debidos contactos con los demás departamentos, informándoles sobre los pedidos pendientes y comentarios de los clientes.

a) Dirección General

Existe buena comunicación formal e informal con la dirección general. El departamento de ventas proporciona a la dirección general toda la información que se le solicita: como saldos de cobranza, comisiones y pedidos realizados por los vendedores.

El departamento de ventas colabora en los planes y presupuestos de la empresa con el pronóstico de ventas.

b) Producción

El departamento de ventas realizan las actividades necesarias para que el departamento de producción tenga información sobre: diseños actuales, discontinuados y nuevos.

También le informa sobre colores, tallas y estampados más solicitados por los clientes, así como colabora en los programas de producción, en base a los pronósticos de ventas.

c) Almacén

El departamento de ventas coopera en la programación de los embarques, clasificando los pedidos por territorio y clientes, así como en proponer nuevos métodos de empaque, con el fin de que los pedidos lleguen en buenas condiciones y a tiempo.

También se le comunican los comentarios de los clientes, ya que algunos clientes se quejan del mal estado en que llega la mercancía.

d) Diseño

Existe buena comunicación informal con el gerente de ventas, lo cual facilita la canalización de los comentarios de los clientes. El departamento de diseño interviene en la planeación de la producción, ya que es importante tomar en cuenta las cantidades de tintas y su distribución.

El departamento de diseño interviene en la elaboración del pronósticos de ventas, proporcionando la información sobre los diseños más y menos vendidos.

Por otra parte el departamento de ventas aportan ideas sobre algunas modificaciones al diseño, al departamento de diseño.

Se realizan las actividades necesarias para que el departamento de ventas tenga información sobre, diseños actuales, diseños discontinuados y nuevos diseños.

Los diseños son sujetos a opiniones de todos los gerentes y dibujantes. Sin embargo quien tiene la última palabra es el director general.

La mayoría de los diseños son de creación propia aunque existen algunos que son tomados de postales de los lugares turísticos, a las cuales se les hacen pequeñas variaciones.

No se registran legalmente los diseños, debido a que implica un gasto y además se tiene una gran variedad, por lo que el ciclo de vida de un diseño es relativamente corto.

No existen diseños especiales para cada territorio, lo único que cambia es el nombre del lugar. A veces se hacen diseños especiales, de acuerdo con lo que el cliente solicita, pero deben imprimirse un mínimo de dos mil playeras.

Análisis.

En general las relaciones del departamento de ventas con los demás es buena, mucho debido al tamaño de la empresa, por lo que su objetivo fundamental como toda empresa, es aumentar el volumen de ventas, por lo que todos trabajan hacia ese objetivo sin embargo se pudo detectar que no todos saben que hacer para lograrlo.

Las estrechas relaciones que se tienen con producción y almacén son buenas, ya que trabajan conjuntamente para lograr, lo más rápido posible, la entrega del pedido bajo las especificaciones del cliente.

De las relaciones con diseño no es tan estrecha como lo que es con producción y almacén, por lo que cada vez tiene más discrepancias en sus decisiones sobre los nuevos diseños. Las expectativas del departamento de diseño son muy diferentes a las de ventas, ya que muchas veces se desea que se promuevan más los nuevos diseños y simplemente los vendedores dejan libre al cliente para su decisión, no promoviendo los nuevos diseños.

La mayoría de los diseños están basados en un mismo tipo de motivo, que son los peces, y, aunque existe gran variedad de peces con varias posiciones, colores y formas su tema central de los estampados sigue siendo el mismo. Por lo que variedad de dibujos es relativamente limitada. Al tener políticas de pedidos mínimos para diseños especiales ocasiona que únicamente se atiendan a clientes que tenga la capacidad para solicitarlo. Otra política sobre los diseño es que únicamente las playeras se estampan por un solo lado.

7. Vigilancia de la competencia.

La ventaja que se tiene sobre la competencia, es la calidad tanto en la prenda como en los estampados. Los precios de la competencia, varían entre N\$25.00 a N\$50.00 por unidad al mayoreo.

Se comparan los productos con los de la competencia, respecto a la calidad de la ropa y los métodos de ventas sobretodo en las condiciones de la entrega.

Se conocen algunos diseños de la competencia que, por lo general, son más modernos, pero no tienen tanta variedad de colores como los que manejan la empresa.

Análisis.

La vigilancia que se ejerce sobre la competencia es relativamente nula. A pesar de que se tiene una ventaja respecto a la calidad de las playeras y su precio se encuentra entre los más bajos. La capacidad de producción que se tiene con respecto a la competencia es menor, sin embargo esto no representa un peligro en el corto plazo, ya que solo se trabaja al 60% de su capacidad.

8. Relaciones con clientes.

El número de clientes va en aumento, a razón de 2 por año. Los problemas que se han tenido con los clientes en último año, por parte de la empresa, es el tiempo de entregas, mientras que por parte de los clientes es la impuntualidad de liquidar sus cuentas.

Existen registros de clientes que atiende cada vendedor o distribuidor, los cuales están clasificados en base a sus saldos de cobranza principalmente.

Las entregas no se hacen cuando se prometen, porque no existe un estándar de claves en los estampados.

Existe un método para las reclamaciones de los clientes, el cual funciona por medio de una carta de crédito o vales por la mercancía dañada o equivocada. Se mantiene contacto continuo con los clientes, por vía telefónica.

Análisis.

Se tienen los elementos necesarios para clasificar mejor a los clientes que atiende cada vendedor. Sin embargo no se utilizan para fijar las cuotas o el número de visitas que debería realizar un vendedor, lo que impide que se tenga un control sobre las actividades necesarias para lograr el objetivo.

El contacto que se tiene con los clientes es poco, ya que cuando se da, es sólo para manifestar su inconformidad. La política de devolución de mercancía defectuosa ha originado bienestar en los clientes, fomentando así nuevos pedidos.

9. Análisis Cuantitativo de las ventas.

- Tabla analítica

Tabla analítica de Ventas Anual por vendedor 1994

Concepto	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Distribuidor	Ventas	Total
	1	2	3	4	5	1	Directas	
Ventas en pesos	1,218,000	508,000	352,000	336,000	225,000	911,000	1,093,000	4,844,000
Volumen en unidades	78,863	34,253	22,784	21,328	15,372	57,888	99,230	329,718
Costo de venta	503,000	235,000	150,000	149,000	102,000	404,000	705,000	2,245,000
Utilidad bruta	715,000	274,000	202,000	187,000	123,000	507,000	388,000	2,396,000
Utilidad bruta unitaria	9.07	8.00	8.87	8.77	8.00	8.75	3.91	7.2
Comision en pesos	112,000	51,000	35,000	38,000	22,000	90,000	0	348,000
Comision en porcentaje	9.2%	10.0%	9.9%	11.3%	9.8%	9.9%	0%	8.8%
Utilidad neta	603,000	223,000	167,000	149,000	101,000	417,000	388,000	2,048,000
Utilidad neta unitaria	7.65	6.51	7.33	6.99	6.57	7.20	3.91	6.2
Numero de clientes atendidos	29	17	14	11	8	28	49	156
Numero de nuevos clientes.	2	1	0	2	0	1	3	9
Numero de clientes perdidos.	0	1	1	1	1	2	1	7
Ventas promi por cliente (vol.)	2,719	2,014	1,627	1,938	1,921	2,067	2,025	2,113
Ventas promi por cliente (NS)	42,000	29,941	25,142	30,545	28,125	32,535	22,306	29,789
% Ventas/ Ventas totales	26.23%	10.96%	7.58%	7.24%	4.84%	19.62%	23.54%	100.00%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa auditada.

Nota: Vendedor 1 corresponde al territorio del Caribe, Vendedor 2: Tuxmas, Vendedor 3: Zihuatanejo, Vendedor 4: Huahuico, Vendedor 5: Manzanillo, Distribuidor: Cabos, Mazatlán y Vallarta, Ventas directas: Gerencia Mexico, reparto y ventas de bodega.

Análisis

Se puede observar claramente que no existe un mismo potencial de ventas en todos los territorios, debido a la gran diversidad de la capacidad de los clientes en cada uno de ellos. Debe cuidarse la distribución de las ventas ya que, por ejemplo, solo el vendedor de la zona 1 representa más de la cuarta parte de las ventas, lo que implica un gran riesgo. La pérdida de clientes es relativamente alta en comparación con la tasa de nuevos clientes. La utilidad bruta unitaria promedio es de 7.20 pesos, mientras que la utilidad neta promedio, sin considerar todos los gastos de operación, es de 6.20 pesos por unidad vendida. Otro punto importante de esta tabla es que las comisiones no son iguales para todos los territorios. Al respecto se comentó que éstas varían de acuerdo al tiempo que el cliente tarda en liquidar su pedido. Al recabar la información para su elaboración se encontró que no existe un control preciso en las cantidades.

- Punto de equilibrio:

Costo fijos	\$2,296,519	Punto de equilibrio	
Precio	\$ 14.09 En unidades		176,266
Costo variable Unitario	\$ 1.06 En Pesos		\$2,483,193

Análisis

El punto de equilibrio es de 176,266 unidades, esto quiere decir que se necesitan producir al menos esta cantidad para que las ventas igualen los costos totales. Esta cantidad es alta debido a los altos costos fijos y de fabricación que representan el 56% de las ventas, por lo que debe bajarse los costos o aumentarse los precios.

- Análisis por razones.

Razones	1994	Δ%	1993
Ventas por vendedor	732,010	12%	655,611
Porción de aceptación	99.66%	0%	99.65%
Margen bruto	45.5%	-1%	46.0%
Margen operativo	8.1%	-37%	12.7%
Margen neto	7.5%	-38%	12.0%
Comercialización inv.	18.9	119%	8.6
Días cartera	96	-4%	100
Ventas a Activo total	1.4	8%	1.3
Ventas a Activo fijo	3.8	10%	3.4

Análisis

Las ventas por vendedor son altas debido a que ellos realizan más del 75% de las ventas. La proporción de aceptación de los productos es alta, mucho debido a que existen buenas políticas de devoluciones y se comercializan los productos defectuosos. Las causas de esa pequeña proporción de mercancía devuelta es por que se ha maltratado en el trayecto en la mayoría y algunas veces por malos entendidos de las especificaciones de los estampados.

El margen bruto durante 93 y 94 se comporto de manera similar. Esto quiere decir que se siguieron las políticas de descuento y devoluciones correctamente. Por lo que la utilidad bruta representa casi la mitad de las ventas.

El margen de operación disminuyó un 37% debido a que se duplicaron los gastos administrativos, por lo que se comprueba, lo obtenido en el análisis cualitativo, que la empresa no tiene una buena estructura administrativa.

El margen neto disminuyó debido a que las utilidades bajaron, mucho debido al incremento en los gastos de operación y por una disminución en los productos financieros.

En 1994 se comercializó casi el doble del inventario respecto a 93, alrededor 19 veces por año, por lo que quiere decir que se surtieron casi todos los pedidos y además se logro vender mercancía defectuosa por medio de las ventas de bodega.

El período de cobro disminuyó en 94 debido a que las cuentas por cobrar disminuyeron y las ventas aumentaron, por lo que puede confirmarse que la política de pagar las comisiones de ventas a los vendedores hasta que hayan cobrado a los clientes ha funcionado. Sin embargo sigue siendo largo el período de recuperación el cual se ha vuelto aumentar en el primer semestre del 95, debido a la situación económica del país.

La relación de ventas a activo es buena, sobre todo a la de activo fijo, lo que quiere decir que la maquinaria y el equipo se han manejando correctamente. Esto se debe a la poca inversión en los activos fijos con un aumento considerable en ventas.

- Incremento en Ventas.

Ventas	1994	D%	1993
Pesos	4,644,989	14.99%	4,039,342
Precio	14.09	4.35%	13.50
Volumen	329,718	10.19%	299,210

Inflación 1994	7.05%
Indice para deflactar	0.5875%
Ventas constantes	4,366,400
Incremento real en ventas	11.00%

Análisis.

El incremento en ventas tomando en cuenta el aumento en precio y volumen fue de 15.01%. Debido a la baja inflación en 1994, apenas del 7%, el aumento real neto fue de 11.00%, lo cual significa un aumento aceptable en las ventas. Por lo que podría considerarse que el mercado esta en crecimiento y que la falta de variedad en los estampados y promociones de ventas, han afectado muy poco al crecimiento de las mismas, sin embargo se podría haber aumentado más, si existiera una buena organización de la fuerza de ventas en la empresa, ya que no existe la limitante de la capacidad de producción, que actualmente es de 600,000 unidades anuales.

- Estado de Contribución.

Concepto	Total	%
Ventas	4,644,989	100
Costo de ventas	2,645,707	57
Utilidad Bruta	1,999,282	43
Gastos Variables		
Comisiones	348,080	7
Otros gastos	171,050	4
Total de Gastos Variables	519,130	11
Contribución	1,480,152	32
Gastos Fijos		
Gastos Administración	575,914	12
Gastos de Venta	403,140	9
Gastos financieros	172,774	4
Total de Gastos Fijos	1,151,828	25
Utilidad antes de impuestos	328,324	7
Unidades Vendidas	329,718	-----
Utilidad por Unidad	N\$ 0.99	-----

Fuente: Estado de resultados de la empresa auditada.

Nota: El renglón de otros gastos variables incluye gastos variables de ventas, de impresión, administración y diseños.

Análisis.

En este estado de contribución por cada unidad vendida, se muestra los altos costos de ventas, así como los gastos de operación, haciendo hincapié en los gastos fijos, los cuales hacen que disminuya demasiado las utilidades, por lo que se comprueba que el principal problema se encuentra en la administración dejando así una contribución de 99 centavos por unidad vendida.

Puede resumirse la información de los hechos en una tabla de evaluación de la auditoría de mercadotecnia aplicada en el área de ventas.

Calificación de la empresa en su función de Ventas

Factor	Ponderación	Calificación	Calificación Total
<i>1. Administración</i>	70%	61.6	43.12
1.1 Planeación	14%	64	8.96
1.2 Organización	14%	75	10.50
1.3 Integración	14%	30	4.20
1.4 Dirección	14%	75	10.50
1.5 Control	14%	64	8.96
<i>2. Aspectos Financieros</i>	20%	67.5	13.50
2.1 Contribución a utilidades	14%	60	8.40
2.2 Incremento en ventas	6%	85	5.10
<i>3. Sistema de Mercadotecnia</i>	10%	82.6	8.26
3.1 Relaciones con clientes	7%	85	5.95
3.2 Vigilancia de competencia	3%	77	2.31
			Calificación: 64.88

4.7. PRESENTACION Y DISCUSION DEL INFORME.

Terminada la investigación, se procederá a formular las conclusiones; para lo cual primero se tiene que concentrar todos los datos recopilados a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación, con objeto de facilitar la evaluación de los resultados, buscando toda aquella información que pudiera ser contradictoria. Ya clasificada toda la información es necesario evaluarla a fin de poder definir los problemas y sus posibles causas y soluciones, para así evaluar la más óptima, la cual debe ser comentada o discutida con el personal involucrado. (3)

Una vez discutido el boceto del informe sólo queda la presentación del informe final con la dirección y el personal involucrado del área .

El informe puede seguir el siguiente formato:

- Propósitos del estudio realizado.
- Que funciones de la mercadotecnia fueron auditadas.
- Que sistemas o procedimientos se usaron para auditar.
- Un detalle de lo que se encontró en cada función.
- Eficiencias y deficiencias encontradas en cada una de las etapas de la administración del área auditada.
- Discusión y comentarios de los problemas encontrados.
- Recomendaciones pertinentes para cada uno de los problemas, con el fin de mejorar la situación actual.

Edo. de México, a 7 de Julio de 1995.

Ing. Guillermo Espinosa.

Director General

Conjunto Impresor Mexicano, S.A.

Calle E # 63 Naucalpan Edo de México.

De conformidad con el programa de auditoría de mercadotecnia, aprobado y autorizado por usted se ha concluido con la revisión a la administración de ventas de Conjunto Impresor Mexicano, S.A. La revisión fue llevada a cabo durante el período del 12 de Junio al 6 de Julio del presente año.

Alcance

La evaluación efectuada se limitó al área de ventas, que incluyó la aplicación de cuestionarios al director general, gerente de ventas, gerente administrativo, gerente de diseño y a los vendedores. Así mismo se realizó una investigación documental al organigrama, políticas, procedimientos, objetivos, presupuestos, programas, descripción de puestos, funciones, proceso de selección e inducción de personal, planes y programas de capacitación y desarrollo, métodos de evaluación de personal, a los medios de comunicación, informes de control y a los estándares de dicha área.

Deficiencias, eficiencias y recomendaciones.

A).- PLANEACION

Deficiencias y eficiencias.

El objetivo principal del departamento de ventas es lograr la satisfacción del cliente y lograr un crecimiento del 10% para 1995, objetivo que no ha sido difundido entre los integrantes de dicho departamento. Por otro lado se detectó que los vendedores no reconocen la importancia

de cumplir con sus tareas, las cuales no están bien especificadas, lo que motiva que no se garantice el logro del objetivo. Por lo que en algunos casos no están conscientes de que dichas tareas sean parte del objetivo por lo cual no reconocen la magnitud de cumplirlas.

No existe una metodología para establecer los objetivos, políticas, presupuestos y programas, ya que la mayoría son propuestas de manera no sustentada o como las circunstancias lo ameriten. Por lo que se puede decir que no existe una buena planeación de las operaciones a realizar para lograr la misión de la empresa.

Existe una incongruencia en las políticas de ventas, como establecer pedidos mínimos y máximos que impiden el crecimiento de las ventas, lo que trae como consecuencia que los vendedores no las llevan a cabo del todo, pues ellos las violan para conseguir más pedidos, además no se cuenta con ningún sistema que cuide el cumplimiento de las políticas, lo que ha ocasionado que, a pesar de que los vendedores conozcan dichas políticas, no se cumplan. Tampoco existe un procedimiento establecido para su implantación.

Por otro lado, la organización ha formalizado por escrito los procedimientos del área en estudio y en el caso concreto del procedimiento de ventas se han detectado que este es poco explícito lo que ocasionan atrasos en las operaciones de ventas.

En la elaboración del presupuesto se utiliza básicamente estadísticas de ventas, e información de la situación económica del país la cual no se ha podido canalizar adecuadamente por lo que, en estos momentos de crisis económica, se tienen grandes desviaciones.

Realmente no existen programas bien definidos ya que no establecen claramente las actividades a realizar para cada vendedor y los pronósticos son un simple aumento porcentual en el volumen esperado, sin tomar en cuenta el crecimiento del mercado ni el ciclo de vida del producto ni mucho menos información de la competencia.

Existe un registro de los clientes que atiende cada vendedor o distribuidor, los cuales están clasificados en base a sus saldos de cobranza principalmente. Sin embargo se hace poco para planear rutas o determinar el número de visitas de ventas.

Recomendaciones.

El objetivo de ventas debe ser reexpresado ya que no cumple con los requisitos de ser mensurable ni tiene un plazo de cumplimiento, además no esta bien difundido. También es recomendable que se restablezcan las políticas de pedidos, sobre todo la política de pedidos máximos, la cual debe ir acompañada por una estricta política de crédito.

Se recomienda utilizar la información de la clasificación de los clientes que atiende cada vendedor, para fijar cuotas y número de visitas que debería realizar un vendedor, lo que traería un mejor control sobre las actividades necesarias para lograr el objetivo.

Debe establecerse la obligación de cubrir cuotas de ventas con el fin cumplir con el objetivo de ventas así como establecer medidas para disminuir cambios y atrasos en las operaciones del departamento lo que traería a su vez un control más objetivo.

Como muchos de los atrasos en las entregas es porque no existen un estándar de claves en los estampados, es conveniente que existiera un catalogo universal para agilizar las operaciones.

Es conveniente que se establezca un nuevo procedimiento de ventas, el cual defina claramente cuales serán las funciones de cada departamento dentro del proceso, así como las políticas que las normen y una persona encargada de verificar su cumplimiento.

También es necesario que se establezca una planeación fundamentada y detallada tanto de los objetivos, políticas, programas y presupuestos, eliminando la planeación circunstancial y la ideología del director general, sino más bien basada en un consenso.

B) ORGANIZACION.

Deficiencias y eficiencias.

Se encontró que no existe un manual de organización en el cual se plasmen, de manera clara y precisa, las actividades responsabilidades y funciones de cada integrante en la organización y los lineamientos de la empresa.

Existe una inadecuada unidad de mando ya que los vendedores reciben ordenes tanto del gerente de ventas como del director general por lo que llega haber semejanza entre las funciones supervisadas.

Cada territorio de ventas está asignado a un solo vendedor el cual atiende a todos los clientes de dicho territorio pero no todos los territorios tienen las mismas posibilidades de ventas ya que dependen de variables externas.

Debido a que no están bien asignadas las funciones se encontró que la secretaria del director general realiza funciones administrativas de apoyo al departamento de ventas, por lo que en ocasiones tiene una carga de trabajo excesiva ya que realiza funciones que ponen en peligro las operaciones de la empresa tales como analizar la cartera y autorizar devoluciones.

Por otro lado el tramo de control del gerente de ventas es adecuado ya que tiene bajo su supervisión a seis representantes de ventas de lo cuales uno es distribuidor.

Por lo se que se refiere a la realización de visitas a clientes se observó que no existen rutas establecidas, lo que ocasiona un gasto innecesario en transportación y no se aprovecha adecuadamente el tiempo.

El gerente de ventas realiza también funciones de vendedor, ya que es el encargado de las ventas directas de la empresa, por lo que ha descuidado sus funciones administrativas como

son la revisión de los reportes semanales de pedidos, así como evaluaciones al personal, entre otras.

Las decisiones son medianamente centralizadas ya que aunque se permite la colaboración de los empleados la última palabra la tienen el director general, todas las actividades deben ser autorizadas por él.

A pesar de no estar bien definidas las relaciones departamentales en la estructura orgánica de la empresa, mucho debido al tamaño de la empresa, existe una buena comunicación con los demás departamentos, o al menos los suficientes para llevar a cabo las operaciones de ventas de la empresa. Sin embargo se pudo detectar que no todos saben que hacer para lograrlo. Asimismo el departamento de ventas proporciona información sobre las opiniones de los clientes y los vendedores de los productos la cual no se ha utilizado del todo para la toma de decisiones de la empresa.

Recomendaciones.

Toda tarea que sea asignada a cualquiera de los vendedores deberá ser analizada sin excepción alguna por el gerente de ventas ya que él sabrá quien podrá realizarla, dependiendo de la carga de trabajo.

Se recomienda que se elaboren rutas específicas de visitas a clientes, así como la determinación del número de visitas que deba de realizar un vendedor. También hay que determinar cuotas de ventas en base a la clasificación de la cartera de los clientes para facilitar el logro de los objetivos, mismas que deben ser autorizadas por el gerente de ventas. Los vendedores deben participar en la determinación de cuotas, rutas y visitas. Es necesario que se planifiquen anticipadamente las citas con los clientes para reducir la pérdida de tiempo y minimizar costos.

La ideología de la organización se debe formalizar a través de un manual de organización, mismo que deberá ser dado a conocer y estudiado por todos los involucrados; así mismo se

piensa que es punto primordial difundir y precisar entre los miembros del departamento de ventas cual es el objetivo del área, de tal forma que en todas sus actividades tengan presente las premisas sobre las cuales deben de trabajar.

Lo anterior traería como consecuencia una reorganización de las principales funciones de apoyo; como las que realiza la secretaria del director general y actividades del gerente de ventas, con el fin de descargar las actividades que ellos realizan. Sería conveniente nombrar a un auxiliar de la gerencia de ventas de los mismos empleados administrativos que se tienen, para descargar ciertas tareas el cual vendría a ser un apoyo para el gerente y para los vendedores, con el fin de realizar actividades administrativas del departamento, quien sería responsable de las ventas directas de la empresa, permitiendo al gerente de ventas realizar sus responsabilidades.

Cabe destacar que el personal en general conoce cuales son sus tareas. Sin embargo la organización debe establecer cuales son las funciones que requieren prioridad. Tal es el caso del gerente de ventas, cuya función principal es la de dirigir y supervisar el correcto desempeño de los vendedores en vez de dedicarse demasiado tiempo en realizar tareas de vendedor.

Debería utilizarse la información de otros departamentos y la proporcionada por el área con el fin de mejorar productos, diseños, colores y nuevas técnicas de ventas, así como planear los objetivos tanto del departamento como los de la empresa.

C) SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS.

Deficiencias y eficiencias.

Lo más importante que se encontró fue que los vendedores no son tratados como verdaderos vendedores sino más bien como intermediarios que realizan la tarea de colocar los productos de la empresa en manos del cliente, a quienes se les paga únicamente por comisiones. Por lo

que se da mayor importancia a sus relaciones comerciales que a su experiencia como vendedores.

Se detectó que no existe una correcta y amplia descripción del perfil del vendedor, lo que ha repercutido en la elección de candidatos que no cumplen con las características básicas que requiere éste puesto.

Los criterios de selección son sumamente subjetivos ya que se encontró que no existe aplicación de pruebas a los candidatos, lo que ha ocasionado que el proceso de selección sea deficiente y se llegue a contratar al personal inadecuado. Además no existe un procedimiento para confirmar las referencias personales de los candidatos el cual se lleva a cabo una vez contratados.

No existe una correcta inducción del personal de nuevo ingreso ya que este se encuentra en sus primeros días de trabajo sin los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de su trabajo desviando así la atención del gerente de ventas, que tiene que resolver las dudas de como elaborar el trabajo y bajo qué condiciones. Por lo que el entrenamiento que reciben los vendedores al ingresar a la empresa es ilustrativo e incompleto ya que la mayoría de las políticas y procedimientos se conocen en la practica.

Otro punto importante fue que no existen programas de capacitación lo que trae como consecuencia un atraso en las técnicas de ventas.

Recomendaciones.

Lo primero que se debe de hacer referente a este punto es cambiar el trato que se les da a los vendedores y tomarlos en cuenta como si realmente formaran parte de empresa.

Es indispensable que se elabore un perfil preciso del vendedor en el cual se detalle la edad, escolaridad, aptitudes, experiencia laboral, estado civil, si tiene automóvil, etc., en el cual se establezca los criterios objetivos. Para que, en su momento, se tenga un parámetro de

comparación objetivo, con el fin de minimizar el riesgo de contratar a alguien en el futuro que no cumpla con los requisitos que ponga en peligro la reputación de la empresa. Así como confirmar con anterioridad a la contratación las referencias y datos solicitados.

Se sugiere que el departamento administrativo, que funge como departamento de recursos humanos, tenga un procedimiento de inducción en el cual se incluya una amplia plática sobre el contrato de trabajo y que se prepare información sobre antecedentes, misión, proyección de la empresa, que se le pueda proporcionar al empleado de nuevo ingreso.

Sería útil proporcionar un curso de inducción, en el que el empleado conozca todas las funciones y responsabilidades que va a tener para que una vez que se integre conozca cual debe de ser el camino a seguir para el óptimo desempeño de sus funciones.

Se recomienda que se impartan cursos de capacitación, los cuales deberían ser fijados con dos meses de anticipación para que los vendedores puedan programar esas fechas. La empresa debe promover cursos que impulsen el desarrollo de los empleados basándose en sus necesidades y preferencias como factor motivacional para los vendedores. Debido a la escasez de recursos se recomienda que el gerente de ventas tome un curso completo de nuevas técnicas de ventas y posteriormente sea impartido a todos los vendedores.

D) DIRECCION.

Deficiencias y eficiencias.

Se coordinan juntas de trabajo a las que se convocan a los vendedores, donde ellos participan activamente proporcionando ideas que facilitan alcanzar las pocas metas establecidas y en las mismas se proponen cambios al procedimiento de ventas, para tratar de agilizarlo.

A pesar de que se ha tratado de impulsar la participación de los vendedores no se ha logrado un gran avance ya que la mayoría de sus recomendaciones no se les ha dado seguimiento.

La mayoría de la comunicación ya sea descendente o ascendente es verbal, por lo que un momento crucial o de conflictos no se tienen documentos que comprueben un comunicado. Esto facilita a los vendedores no cumplir con sus responsabilidades.

Existe cierta inconformidad entre los vendedores sobre la forma en que están siendo evaluados ya que ellos consideran que las evaluaciones son muy estrictas sobre el aspecto cuantitativo y no permiten consideraciones cualitativas.

Se ha observado que los canales de comunicación, a pesar de estar bien definidos, no se utilizan; ya que el director general comunica ordenes a los vendedores sin canalizarlas a través del gerente de ventas. Esto aunado a la practica de los vendedores, que al no estar de acuerdo en algo, lo platican directamente con el director general, saltando la autoridad del gerente de ventas y más aún resultan muy subjetivos los criterios para acudir al director general.

Recomendaciones.

Deberían explicarse las bases sobre las cuales se fijan los estándares de evaluación así como los parámetros para evaluar el comportamiento real de ventas contra lo planeado. También implantar la obligación de cumplir con cuotas de ventas, lo cual facilitaría el control.

Se propone que dentro de las evaluaciones se incorpore un rubro que permita ciertas apreciaciones de tipo cualitativo, las cuales pueden ser valuadas después de una entrevista con el personal en la que se cuestione que elementos pueden juzgarse y en qué sentido.

Para que se sigan proporcionando ideas y propuestas de los vendedores, muchas veces tomadas de los clientes, la gerencia debe de dar una explicación razonable del porque no son aceptadas. La dirección debe comentar con los empleados la factibilidad de las ideas propuestas por ellos y que se les reconozca. También es importante establecer el porqué otras no son aceptadas y porqué a veces los planes no son llevados a la práctica en su totalidad.

Los canales de comunicación preestablecidos deben de ser utilizados por todos los miembros de la organización desde los niveles gerenciales hasta los niveles más bajos, respetando las líneas de autoridad. Si estos canales son alterados por la dirección de la empresa ante los demás empleados se les resta importancia.

E) CONTROL.

Deficiencias y eficiencias.

No existen métodos de control por falta de determinación de parámetros de comparación, debido a la deficiente planeación.

Con las continuas juntas entre el gerente de ventas y el director general sobre los reportes de los vendedores se han podido establecer las bases para controlar las operaciones, así como detectar errores en las ventas oportunamente.

Se encontró que los estándares establecidos como medida de control son determinados únicamente por el director general, en base a su experiencia y en estadísticas sin hacer participe a los empleados.

Se lleva a cabo semestralmente una evaluación de los resultados, donde se establecen lineamientos preventivos para continuar las operaciones, para que no salgan de control. No están determinadas la visitas conjuntas con los vendedores, por falta de parámetros. Así como tampoco existe un análisis detallado de la rentabilidad de las ventas.

Recomendaciones.

Para facilitar cualquier medio de control, primero se necesitan establecer estándares que por lo normal son los fijados en la planeación, para verificar si se logra el objetivo o no, por lo que en este caso es sumamente difícil debido a que no están bien establecidos los objetivos, programas y pronósticos.

Se sugiere que los estándares no sean determinados únicamente por el director general sino que se hagan en colaboración con el gerente de ventas, debido a que es él el directamente involucrado y además tiene una idea más clara de como se esta desempeñando el mercado y su departamento. También porque conoce las debilidades y fortalezas de la fuerza de ventas y con sus conocimientos será más sencillo establecer los parámetros de evaluación del desempeño para cada vendedor.

Se recomienda que para la implantación de las correcciones a las desviaciones del presupuesto se realice un seguimiento continuo que permita un análisis en el momento en que se detecten cambios sensibles, así mismo que se tenga la colaboración de los vendedores para el análisis general del comportamiento de las ventas y participen en el análisis de las variaciones.

Se propone llevar formatos enumerados para los pedidos que llegan a la compañía vía telefónica, o fax, para que sean autorizadas conforme a las políticas establecidas por la dirección e inspeccionadas periódicamente con el objeto de verificar que estén correctamente llenadas y autorizadas.

El auxiliar de ventas debe agilizar la autorización de los créditos para que no se dé lugar a la aceptación de créditos que no se apeguen a las políticas establecidas, ya que muchas veces no se sigue, dando preferencia a ciertos clientes.

Recomendaciones Adicionales.

- Es conveniente que a la brevedad posible la empresa cuente con un manual de organización que le permita asegurarse de que todo el personal de la empresa conoce los lineamientos sobre los cuales deberá trabajar conforme a lo establecido por la organización. Por medio de éste la administración podrá asegurarse de que se conocen los objetivos, políticas, programas, procedimientos, estructura orgánica, canales de comunicación y medios de control con que cuenta la organización.

- El puesto de gerente de ventas deberá ser, en el futuro, de donde partan las políticas, la planeación y una gran cantidad de ideas sobre el proceso comercial total de la empresa. Considerando que este ejecutivo debe dedicar más tiempo a estos trabajos y un poco menos a ser vendedor.
- La base para una planeación adecuada de las utilidades; para competir con mayor seguridad y para lograr mejores ventas, reside en contar con los precios adecuados. Lo que hace indispensable fijar políticas claras y detalladas sobre la fijación de precios.
- Se considera que la empresa puede establecer un sistema automatizado de información gerencial que le permita establecer una relación directa entre los departamentos de ventas, crédito, producción y almacén. El cual agilizaría el procedimiento, al tener un sistema, que de forma automática, autorice pedidos, revise existencias de mercancías, autorice ventas a crédito y sobretodo que se unificarían las claves de los estampados, lo que traería como consecuencia una considerable disminución del margen de error, reduciendo el tiempo de las entregas y agilizando las operaciones.

Sin más por el momento quedo a sus órdenes para cualquier aclaración sobre el contenido del presente informe. Así mismo deseo expresar mi agradecimiento por la colaboración recibida durante la revisión por parte del personal y funcionarios de Conjunto Impresor Mexicano, S.A.

Atentamente.

Roberto Martínez Bautista.

Asesor en Mercadotecnia

4.8. IMPLANTACION Y SEGUIMIENTO.

Una vez aceptadas las recomendaciones del auditor éstas podrán ser aceptadas o rechazadas por la alta dirección, quien será la que asuma el compromiso de llevar a cabo las propuestas. Por lo que es responsabilidad de cualquier auditoría proponer soluciones y así como los medios para implantarlas .

La responsabilidad de la implantación de las recomendaciones será únicamente de la empresa, su puesta en marcha podrá ser con o sin ayuda del auditor. Sin embargo antes de realizar cualquier implantación es estrictamente necesario que el auditor obtenga la **completa aceptación** de los cambios que implica la implantación.

Por lo anterior el seguimiento es la etapa posterior a la implantación de los sistemas y procedimientos sugeridos en el informe final. Es aquí donde el auditor deberá evaluar periódicamente las medidas correctivas y los efectos que de ella se están derivando y probar la bondad del nuevo sistema y estar al pendiente de asistir a la empresa en problemas de implantación.

Citas Bibliográficas

- (1) Cfr. Rubio Ragazzoni Victor
Guía Práctica de Auditoría
Editorial PAC. S.A. Ed. 1984 Pág. 28
- (2) Cfr. Woessner Aranda Pedro
Como realizar una auditoría de Mercadotecnia
Editorial. Fomento Mercadotecnico 1982. Pág. 34
- (3) Cfr. Rubio Ragazzoni Victor
Guía Práctica de Auditoría
Editorial PAC. S.A. Ed. 1984 Pág. 55

CONCLUSIONES

- Es necesario que los directivos de empresas, pequeñas, medianas o grandes, comprendan la utilidad de realizar un trabajo conjunto y coordinado entre los miembros que la conforman, es decir, que tomen conciencia de la importancia de la administración; ya que la falta de ella lleva a las empresas al fracaso.
- La mercadotecnia es una orientación que tiene por objetivo facilitar la supervivencia de la empresa, cuya función es evaluar las necesidades y deseos de los consumidores para satisfacerlos óptimamente en el tiempo y en el lugar adecuado, ayudándola así al cumplimiento de sus metas.

Por lo que la mercadotecnia lleva implícito un proceso administrativo para poder lograr el objetivo de toda empresa que consiste en obtener un beneficio económico a través de las ventas. Por ello se hace necesario canalizar los esfuerzos hacia el logro de este objetivo.

- La auditoría de mercadotecnia es una valiosa herramienta de control con la que debe contar toda empresa. Su práctica se realiza con el objeto de analizar el proceso administrativo de la misma mercadotecnia, con el fin de establecer si su administración está realmente facilitando las ventas.
- Por medio de esta auditoría la empresa debe buscar la eficiencia y eficacia que le permita colocarse a un nivel competitivo en el mercado, ya que como resultado de ésta se podrán actualizar las estructuras sobre las cuales se han venido operando, independientemente de su tamaño.

- Así mismo la auditoría de mercadotecnia se puede llevar a cabo como una función preventiva, cuya finalidad sea determinar los elementos que sean susceptibles de mejora; con la finalidad de facilitar el crecimiento de la empresa aprovechando las oportunidades del mercado.
- Actualmente la auditoría de mercadotecnia no es una práctica muy utilizada, debido a la falta de concientización de la necesidad de realizarla, así como del riesgo que esta implica al evaluar prácticas y estilos de dirección de los ejecutivos, lo cual no es siempre bien aceptada por ellos.
- Los programas de auditoría contienen una relación precisa de la tareas a realizar y quienes son los encargados de realizarlas, también indican el tiempo que se requiere para cumplir con lo propuesto. Los programas de auditoría deben de elaborarse de acuerdo a las necesidades y circunstancias de cada empresa atendiendo a sus características particulares.

Así mismo los programas de las auditorías de mercadotecnia, son producto de una planeación, que a su vez constituyen un medio de control que permiten garantizar que se realicen todos los trabajos necesarios para obtener los resultados previstos.

- Es necesario que los directivos de la empresa auditada comprendan la importancia de llevar a cabo un trabajo conjunto y coordinado entre los auditores y los miembros que la conforman, ya que en la medida en que la empresa colabore se obtendrán mayores beneficios de la revisión.

Sin embargo para obtener buenos resultados de la aplicación de una auditoría se necesita un verdadero compromiso, así como un pensamiento independiente del auditor.

- Por medio de la auditoría de mercadotecnia se detectan deficiencias que afectan a la estructura de la empresa. Es así que con la aplicación del programa de auditoría de mercadotecnia a la empresa Conjunto Impresor Mexicano, S.A. se detectaron deficiencias tales como: falta de una administración científica de sus operaciones, desde la planeación hasta el control, lo que ha repercutido en su tasa de rentabilidad y crecimiento. Así mismo se encontró que los vendedores, parte esencial de cualquier empresa, no tienen en claro cómo sus actividades afectan al desarrollo de la empresa. Por otro lado la empresa está consciente de la necesidad de las ventas, pero realmente hace poco para mejorarlas, mucho por no saber y por su arraigada administración empírica de sus operaciones.

Todas las deficiencias antes mencionadas han ocasionado que la estructura de la empresa se haya venido deteriorando, dificultando así su expansión, lo que en un futuro, si no son corregidas pueden llevarla al fracaso.

- A través de la investigación realizada, se observó que el pequeño empresario no utiliza la auditoría, ya que considera que no es necesaria realizarla o bien no tiene el tiempo suficiente para llevarla a cabo pero la razón de mayor peso fue la ignorancia de la ventajas que le proporcionaría llevarla a cabo.
- Cabe destacar que las recomendaciones y sugerencias producto de la auditoría quedan sujetas a la decisión de la alta dirección de la empresa auditada, quedando ésta en posibilidad de aceptarlas e implantarlas, o bien rechazarlas según juzgue conveniente.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Bertrand Canfield.
Administración de ventas, principios y problemas.
Editorial Diana 1993.
- 2.- Biblioteca de Manuales prácticos de Marketing.
Instrumentos de análisis del marketing estratégico.
Ediciones Díaz de Santos, S.A. de C.V. 1960.
- 3.- Fabián Martínez Villegas
El contador público y la auditoría administrativa.
Editorial Pac. 1991.
- 4.- Fernández Arena José Antonio.
Auditoría administrativa.
Editorial Diana. 1986.
- 5.- Kotler Philip.
Dirección de mercadotecnia.
Editorial Diana 1987.
- 6.- Kotler Philip.
Mercadotecnia.
Editorial Prentice Hall 1989
- 7.- Robin Peterson
Marketing: A contemporary introduction.
Robert E. Krieger Publishing company 1982.
- 8.- Rubio Ragazzoni Víctor y Hernández Fuentes Jorge.
Guía práctica de auditoría administrativa.
Editorial P.A.C. 1984.
- 9.- Stanton William y Futrell Charles
Fundamentos de mercadotecnia.
Editorial McGraw Hill 1989.
- 10.- Terry George
Principios de administración.
Editorial C. E. S. C. A. 1988.
- 11.- Woessner Pedro Arada
Como realizar una auditoría de mercadotecnia.
Ediciones del fondo Mercadotécnico Mexicano, S.A. 1982.