FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
63
ENE. 26 1998
COORDINACIÓN DE
EXAMENES PROFESIONALES
U/0423/98

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

EVALUACIÓN DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA MEDIANTE EL MÉTODO DE ANÁLISIS FACTORIAL.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

ROGELIO EDGAR MEJÍA ALBARRÁN
SERVANDO MUNGUÍA COJ

ASESOR DEL SEMINARIO:

C.P. Y L.A. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

2579975

MÉXICO, D.F. **1998**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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.

A MI MADRE:

Por el apoyo moral e incondicional y preocupación desmedida para mi desarrollo personal e intelectual que hasta ahora he logrado.

A TODOS MIS HERMANOS:

Por el apoyo económico y moral para poder ofrecer lo mejor en la vida profesional Gracias!...

A MIS TIOS:

Saúl Albarrán por su paciencia y María Elena Albarrán por su ayuda y comprensión durante mi formación.

A MI ASESOR:

C.P. y L.A. Jorge Álvarez Anguiano, por el apoyo intelectual y su experiencia en el desarrollo de la tesis , además de una amistad sincera.

A LA PROFESORA:

L.A. María Angélica Raya Sánchez, por la gran amistad sincera y apoyo durante gran parte de mi estancia en la Facultad de Contaduría y Administración.

A MIS AMIGOS:

A los amigos sinceros que alguna vez me han apoyado y hemos vivido muchas victorias: Servando, José Luis Olvera, al grupo de los 12, además a todos los que me falten... créanme no se me olvidan.

Rogelio

A MI MADRE:

Por todo su cariño y comprensión en los momentos más difíciles de mi vida, y por darme el regalo más grande que es la vida.

GRACIAS.

A MI HERMANO:

Gracias Jorge por ayudarme a ser una mejor persona día a día, y esperando que pronto termines tus estudios.

A MIS PADRINOS:

A mis padrinos Juana y Arturo que han sido como mi segunda familia, por su comprensión y ese amor intrañable; a Juan Carlos y Omar por sus consejos y su amistad, y a mi padrino Manuel por encontrar en él a un amigo.

A MIS TÍOS Y PRIMOS:

A todos ellos por su cariño y apoyo durante toda mi vida, pero en especial a mis tíos Layda y Humberto y sus hijos Beto y Guadalupe
e, por hacerme sentir parte de su familia.

A MI ASESOR:

Al C.P. y L.A. Jorge Alvarez Anguiano, por compartir sus conocimientos para hacer de ésta una gran tesis y durante este tiempo entablar una hermosa amistad.

A LA PROFESORA:

Ma. Angélica Raya Sánchez, por su amistad incondicional durante todos estos años de mi carrera y su motivación para realizar está tesis.

A MIS PROFESORES:

Agradezco a todos los profesores que durante mi estancia en esta máxima casa de estudios, que con sus consejos y experiencia, me forjaron como un excelente profesionista.

A MIS AMIGOS:

A todos mis grandes amigos del grupo de los "12", que me alientan todos los días, que me han hecho pasar momentos inolvidables y han depositado en mi su confianza. (Ivonne, Consuelo, Viviana, Sandra, Norma, Fabiola, Rogelio, Pablo, Felipe, Gabriel y Arturo). A José Antonio y su esposa por brindarme su amistad incondicional, a Alejandro Cerezo por brindarme grandes momentos de alegría; y todos aquellos que han influido en mi vida, porque ahora forman parte de mi destino.

Servando

INDICE.

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
1. William P. Leonard 3
2. American Institute of Management. 7
3. Análisis Factorial del Banco de México 10
4. Alfonso Mejía Fernández. 12
5. Manuel D' Azaola 15
6. Roberto Macías Pineda 17
7. José Antonio Fernández Arena 17
8. Auditoria Administrativa por Computadora. 27

CAPITULO II. ANÁLISIS FACTORIAL.
1. Generalidades. 35
2. Medio Ambiente 38
3. Política y Dirección 40
4. Productos y Procesos 43
5. Financiamiento. 45
6. Medios de Producción 47
7. Fuerza de Trabajo 49
8. Suministros 51
9. Actividad Productora 52
10. Mercadeo 54
11. Contabilidad y Estadística 56

CAPITULO III. AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.
1. Generalidades 67
2. Auditoria de Mercadotecnia 70
3. Organización para la Auditoria de Mercadotecnia 81
4. Auditoria de la Publicidad 83

CAPITULO IV. EVALUACIÓN A LA CAMPAÑA DE AFORE SANTANDER MEXICANO.
1. Antecedentes 88
2. Análisis 90
3. Conclusión 104

CONCLUSIONES 105

ANEXOS 107

BIBLIOGRAFÍA 115

INTRODUCCIÓN.

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis a venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros. Hoy en día, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar "la calidad de la administración". Como resultado de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de éstas surgió un movimiento similar dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultado de sus operaciones y sus directivos.

La función de mercadotecnia tiende a ser más difícil de evaluar dentro de la auditoría administrativa que la mayor parte de las otras áreas funcionales. La razón principal es que el mercado depende mucho de factores del medio ambiente externo que no están bajo el control de su gerencia. Como ejemplo de ello, se encuentran los precios de los competidores, el nivel general de la actividad económica y la tasa de inflación. Igualmente, el mercadeo depende con frecuencia del criterio humano en el que se entre mezclan relaciones complejas, y esta rodeado de conocimientos imperfectos, que inducen a tomar decisiones por intuición más que por alguna clase de análisis científico. Aunque la experiencia y la intuición son ingredientes vitales en mercadeo, no pueden ser mejoradas considerablemente por el análisis por computadoras y las técnica cuantitativas.

Dentro de la función de mercadotecnia podemos encontrar a la publicidad la cual es una extensión de sección de ventas ya que un plan de ventas completo incluye planes de publicidad a corto, mediano y largo plazo. Desde esta perspectiva, se evalúan temas relacionados con las áreas del presupuesto de publicidad, coordinación de promociones regulares y especiales con publicidad. Luego, se valoran las cuestiones relativas a la estructura publicitaria, en esta subsección se estudia la capacidad de la gerencia de publicidad para cumplir con los objetivos de venta durante las fluctuaciones de la economía. El principio de administración por excepción se puede utilizar para comparar los costos reales de publicidad con el monto del presupuesto. También se evalúa la habilidad de la gerencia de publicidad para integrar su propia esta con la venta y promoción personales.

En este estudio se analizará desde los propios conceptos básicos de la auditoría administrativa tomando en cuenta aquellos estudios de autores tanto nacionales como extranjeros, también abarcando la auditoría por computadora. Además de conocer los diversos conceptos, brevemente se explicará la metodología a seguir de cada autor para realizar una auditoría administrativa.

A continuación abarcaremos con mayor profundidad el método que sustenta esta tesis, que es el de análisis factorial donde explicaremos su funcionamiento y la estructura para realizar una auditoria administrativa.

Como siguiente tema se explicará el término de auditoría administrativa en la mercadotecnia, mencionaremos cuales son los puntos más relevantes, ya que es importante hacer referencia que la auditoria es aplicable a un sin número de ramas y en este caso como base del presente estudio en la mercadotecnia, en específico la publicidad.

Por último, una vez examinada la base teórica de este trabajo, se pasará a la fase práctica en donde se asentarán el estudio realizado por medio de dos ramas de la administración que es la auditoria administrativa y la publicidad, esto es el análisis de una campaña publicitaria mediante el método de análisis factorial.

CAPITULO I. AUDITORIA ADMINISTRATIVA CONCEPTOS Y MÉTODOS.

En el presente capítulo abordaremos en forma breve y concisa los diferentes conceptos relacionados con la auditoria administrativa, así como los diferentes métodos presentados por cada autor o corriente.

1. WILLIAM P. LEONARD.

Fue el primero en escribir en forma integral sobre el tema, sus recomendaciones proporcionaron lineamientos valiosos y permitieron llevar a cabo una buena auditoría administrativa . William P. Leonard cita en su libro que la auditoría administrativa puede definirse como: "El examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos ,sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas."(1)

Para esto es necesario llevar a cabo una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar:

1. Pérdidas y diferencias.
2. Mejores métodos.
3. Mejores formas de control.
4. Operaciones más eficientes.
5. Mejor uso de los recursos físicos humanos.

Es por ello que Leonard concluye que la auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.

En cuanto al criterio para el desarrollo de una auditoría administrativa Leonard maneja un esquema general que se desglosa de la siguiente manera:

1. Examen.
- 1.1. Areas de estudio
  - 1.1.1. Funciones específicas.
  - 1.1.2. Departamentos
  - 1.1.3. Divisiones.
  - 1.1.4. La empresa.

1)WILLIAM P. LEONARD,The Management Audit(an Appraisal of Management Methodos and Performence). Prentice Hall Englewood Cliffs ,New Jersey (Copyringth 1962).

1.2. Detalles a estudiar:
- 1.2.1. Planes y objetivo
- 1.2.2. La estructura de la empresa.
- 1.2.3. Políticas, sistemas y procedimientos.
- 1.2.4. Método de control.
- 1.2.5. Recursos Humanos y Físicos.
- 1.2.6. Estándares.
- 1.2.7. Medición de Resultados.

2. Evaluación.

2.1. Proceso
- 2.1.1. Influencia económica.
- 2.1.2. Estructura adecuada.
- 2.1.3. Certeza y Adecuación de los controles
- 2.1.4. Métodos de protección.
- 2.1.5. Causas de variación.
- 2.1.6. Utilización de hombres y equipo.
- 2.1.7. Métodos adecuados para trabajar.

2.2. Análisis e Interpretación.
- 2.2.1. Estudios de los elementos
- 2.2.2. Diagnosis detallada.
- 2.2.3. Determinar propósitos y sus interrelaciones.
- 2.2.4. Deficiencias.
- 2.2.5. Balance analítico.
- 2.2.6. Prueba de eficiencia.
- 2.2.7. Búsqueda de problemas.
- 2.2.8. Soluciones.
- 2.2.9. Alternativas.
- 2.2.10. Métodos simplificados.

3. Presentación.
- 3.1. Fijación de temas finales para tratar el boceto del informe.
- 3.2. Informe preliminar para la administración.
- 3.3. Informe final con recomendaciones y conclusiones.

4. Persecución.
- 4.1. Revisión de instalaciones.
- 4.2. Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos.
- 4.3. Tratamiento de los detalles no terminados.
- 4.4. Revisión del informe final con la administración.

Para Leonard el punto de inicio para realizar la auditoría administrativa, es conocer, el "alcance de las actividades, este abarca desde una función específica ,un departamento o grupo de departamentos ,una división o grupo de ellas, hasta la empresa en su totalidad, aunque también menciona que algunas auditorías administrativas se llevan en combinación de dos o más áreas."

En este campo de estudio se incluyen los elementos de los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación y que son los siguientes:

a)Planes y objetivos.
b)Estructura orgánica.
c)Políticas y prácticas.
d)Sistemas y procedimientos.
e)Métodos de control.
f)Formas de operación.
g)Recursos materiales y humanos.

Como punto importante menciona el asegurar un perfecto entendimiento en cuanto al número de personal de auditoría y los límites de los trabajos que se realicen.

A continuación profundizaremos con los elementos que se emplearon con anterioridad.

1. Planes y Objetivos.

En este elemento de la administración es necesario dar la debida consideración a los planes generales y objetivos de la misma para que la auditoría administrativa se lleve a cabo de la mejor manera. Al evaluar los planes y objetivos generales se puede observar hasta donde unos planes mal trazados impiden alcanzar los objetivos de una empresa, es menester considerar que ninguna organización es estática y que todo cambio merece una revisión y evaluación para señalar defectos y sugerir soluciones.

Las deficiencias en muchas empresas se descubrirán por la falta de una completa estipulación de objetivos y carencia de los detalles necesarios para realizar planes razonables y lograr las metas fijadas. Antes de valorar la eficiencia de una operación es indispensable entender bien los planes generales y objetivos de la empresa. Estos planes y objetivos sirven de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados.

2. Estructura orgánica.

La planeación constante de la estructura orgánica reviste una gran importancia para la organización y la operación con miras a satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

Para obtener una adecuada estructura orgánica es necesario determinar los planes y objetivos y una minuciosa revisión de los requerimientos básicos de la empresa, las funciones de línea y asesoría necesitan ser determinadas y adecuadamente coordinadas,

se necesitan manuales de organización para mostrar la relación entre las funciones y flujo de autoridad-responsabilidad.

3. Políticas y Prácticas.

Esenciales para una administración eficaz, estas definen las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores para que la empresa logre sus objetivos.

Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización son un medio para que haya uniformidad y coordinación, siendo indispensable de que estas estén claramente expuestas. Toda política por buena que sea, no surtirá buenos efectos si no esta apoyada por sistemas y procedimientos apropiados.

4. Sistemas y Procedimientos.

Una de las funciones administrativas a cargo de la gerencia es examinar constantemente todos los sistemas ,procedimientos y procesos ,la finalidad de estos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, buscan mejorar los métodos, desechar los caminos anticuados ,disminuir costos eliminando duplicación de trabajos e ineficiencias. La evaluación de un sistema o procedimiento comprende tres aspectos a considerar:

-Si ese sistema o procedimiento satisface necesidades.

-Si funciona en forma eficaz.

-Cual es su grado de eficiencia.

La dirección debe estar consciente de la función de sistemas y procedimientos, para que esta pueda planear y satisfacer las necesidades específicas de la empresa.

5. Métodos de Control.

Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada.

Todos los métodos de control comprenden una comparación del desempeño pretendido, trátese de objetivo, norma o reglamento, tanto la causa como el costo de la diferencia o variación debe ser determinada para aplicar las medidas correctivas.

6. Medios de Operación.

Es necesario analizar y evaluar los medios de operación, diversos factores afectan la operación de la organización principalmente la economía del país. .

Un buen control de operaciones permite que se realicen en forma eficaz y luchando por perfeccionar las cosas, el control de muchas fases de las operaciones; implican un plan de control que comprende un objetivo, procedimiento y una evaluación.

2. AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT
(Instituto Americano de la Administración)

Este instituto utiliza un método desarrollado por Jackson Martindell. La institución llevó a cabo una auditoría administrativa de la Iglesia Católica y realiza anualmente múltiples trabajos en grandes empresas. Los resultados obtenidos se publican en un resumen anual que lista a las 500 compañías mejor administradas en diversos países; las áreas se clasifican en cuanto a los negocios sujetos a estudios .En general los resultados son interesantes y las apreciaciones derivan en informes que orientan en sus recomendaciones.

El American Institute of Management nos dice que la auditoría administrativa es:

"Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a la investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".[2]

1. Esquema general del American Institute of Management.

El método analiza las siguientes empresas y para cada una establece áreas:

a)Empresa tipo religioso. Areas: función social, estructura formal, crecimiento de sus instalaciones, análisis de membresía, etc.

b)Empresa de tipo educativo. Areas: función académica estructura formal crecimiento, programa de desarrollo, análisis de los alumnos egresados, etc.

c)Para un hospital. Areas: función social, estructura formal, crecimiento de instalaciones, programa de desarrollo, cuidado de los pacientes.

d)Para una institución sin fin de lucro. Areas: función económica, estructura formal, crecimiento, atención a los donadores, investigación y desarrollo, etc.

e)Para una institución con fines de lucro .Áreas: función económica, estructura formal, utilidades, atención a los accionistas, investigación y desarrollo, etc.

2. Para los fines de este estudio a continuación se abordará el programa de auditoría para una institución con fines de lucro.

2.1. Función Económica.

Las empresas en general pueden fácilmente precisar el objetivo de su operación, pero no es tan sencillo determinar hasta que punto es importante su actividad económica. Posiblemente la mejor medida sería preguntar ¿que perderían los individuos y grupos en caso de que la empresa desapareciera? Obviamente algunas instituciones, sobre todo las que presentan servicios públicos ,tienen una repercusión económica evidente. Sin embargo, cualquier empresa tiene una importancia económica determinada para la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

---

[2] FERNANDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO,"La Auditoría Administrativa".Editorial Diana.11ª Impresión. México D.F. junio 1986. pág 11.

2.2. Estructura Formal.

Las empresas tienen una estructura que les permite responder sus problemas en una forma adecuada ,aspectos importantes en el orden general de las instituciones son: definición de la autoridad y su responsabilidad, e interrelación de las comunicaciones verticales y horizontales.

La administración adecuada se caracteriza porque existe claridad en la autoridad y responsabilidad de cada uno de sus miembros, siempre equilibrada para asegurar eficiencia. Este concepto no se invalida aun cuando se trate de instituciones centralizadas o descentralizadas.

Es obvio que ningún ejecutivo debe adoptar decisiones que salvaguarden su responsabilidad sin efectuar las comunicaciones necesarias. Deberá conocer plenamente los transmisores, los canales y los receptores de los mensajes, para que en todos los casos prevea las reacciones y consecuencias de sus órdenes o instrucciones. Otro aspecto importante es el relativo al control, el cual deberá variar con base en la interrelación de los diversos ejecutivos.

Finalmente los manuales de organización, y en general las técnicas de esta área se usan como instrumentos y no como factores únicos. En ellos se toma en cuenta la existencia de la organización final.

2.3. Utilidades.

En ésta área se pueden considerar tendencias del tipo estadístico. Por regla general la administración correcta genera buenas utilidades.

Las utilidades son un aspecto vital en la época actual, que demanda expansión constante para satisfacer las necesidades crecientes. Las utilidades son un aspecto vital en la época actual, que demanda expansión constante para satisfacer necesidades crecientes .No debe existir una situación estática, porque sería un retroceso debido a la pérdida en el poder adquisitivo de la moneda y al mayor costo de los satisfactores más perfeccionados.

El renglón de utilidad debe compararse con los resultados obtenidos por la competencia así como con la capacidad del mercado y sus perspectivas.

Es necesario establecer con claridad las cantidades a considerar: capital contable, capital social, superávit, impuestos, etc. De estas cifras dependerá el porcentaje que sirva como comparación. La estructura financiera depende de las utilidades.

2.4. Atención a los accionistas.

Atención a los accionistas recibe un mandato expreso de los accionistas que cubre tres requerimientos: a)Evitar riesgos innecesarios al capital. b)Aumentar el capital contable por medio de la reinversión de utilidades. c)Obtener dividendos razonables. Podría pensarse en un cuarto requerimiento: informar sobre los logros obtenidos en los tres anteriores.

Los representantes de los accionistas deben mantener una actitud equilibrada entre las necesidades que demandan el negocio y las peticiones de los accionistas.

El pago de dividendos establece una relación cordial con los accionistas, pero debe hacerse en proporción a los resultados obtenidos, y lo que es más importante ,como parte de una política definida y estable a través de tiempo.

2.5. Investigación y desarrollo.

La investigación y desarrollo proporciona nuevas soluciones a los problemas e incluso pueden determinar una orientación distinta para el futuro de la empresa.

Frecuentemente se afirma la dificultad para controlar los esfuerzos de investigación, pero esto no debe invalidar el interés en área tan vital.

La investigación no se limita a un laboratorio o a una planta experimental, se debe de realizar también en instituciones de servicio s o que no están en el ramo de la producción.

2.6. Consejo de Administración.

El consejo de administración imprime el carácter de la empresa. Es el cuerpo que analiza los propósitos de la compañía y garantiza la continuidad de las operaciones . selecciona los ejecutivos de la institución, lo que realmente interesa es su calidad.

2.7. Políticas financieras.

El manejo del dinero es uno de los problemas más importantes y requiere el mejor uso para obtener utilidades atractivas y razonables.

Deben establecer las políticas financieras que proyecten a la empresa a largo plazo. El abuso del crédito para obtener mejores utilidades es peligrosa. En esta área más vale el conservatismo.

Se deben adoptar métodos de depreciación ,de inventarios y otros, que completan la escritura financiera

2.8. Eficiencia en la producción.

La calidad de los productos o servicios así como su precio son factores determinantes, no es posible pensar solo en la magnitud de ventas o en la lealtad de los consumidores. En campos sujetos a competencia intensa el factor costo es vital.

Es necesario conocer los mejores métodos para incrementar constantemente la eficiencia.

2.9. Distribución.

Este factor es primordial y sólo se le considera en menor escala al identificarlo como" valuación de lo ejecutivos". Representa un motor de las actividades de la empresa y requiere coordinación perfecta con las diversas áreas de la institución.

Deben evaluarse conceptos tales como: selección y entrenamiento de vendedores, operaciones de apoyo a la venta, políticas de precios y de más puntos relacionados con este campo.

3. Evaluación de los ejecutivos.

El funcionamiento de las actividades de la empresa depende de las decisiones de su grupo de ejecutivos, en relación a los cuales principalmente conocer:

a)Habilidad.

b)Integridad.

c)Iniciativa y dinamismo.

3. ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO.

Este método se le encomendó al economista Nathan Grabinsky y por el economista industrial Alfred W. Klein, estos investigadores del Banco de México perfeccionaron el método conocido como análisis factorial. Este sistema tiene un enfoque económico y pretende realizar estudios de empresas, industrias y sectores de la economía. El análisis contiene una definición de los conceptos y através de una cuantificación busca evaluar la productividad.

Para este método se define a la auditoría administrativa como: "una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad"[3]

En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial. En el campo de la industria, la investigación a diferencia del análisis estadístico ordinario, trata de describir las fuerzas que actúan en un ámbito en el cual el resultado final de un esfuerzo depende de gran variedad de parámetros operativos, que es preciso interpretar justamente para poderlos modificar con vistas al mejor resultado. Este método es útil para transformar los datos de operación de una teoría que se aplicará como sigue:

1. Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.

2. Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.

3. Determinar el grado en el que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.

4. Investigar qué factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa en la operación.

Este método se encuentra desglosado por diez factores, a continuación presentamos la definición de cada factor.

---

[3] KLEIN W. ALFRED Y GRABINSKY NATHAN, El Análisis Factorial (Guía para estudios de Economía Industrial). Banco de México, División de Investigación Económica. Décima segunda reimpresión, 1990 pág. 13.

1. Medio ambiente.

Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

2. Política y dirección (Administración general).

Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

3. Productos y procesos.

Seleccionar, para su producción los artículos que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rienda beneficios a la empresa, y determinar los procesos adecuados de producción.

4. Financiamiento.

Proveer los recursos monetarios adecuados, por su cuantía y origen, para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones de la empresa.

5. Medios de Producción.

Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente.

6. Fuerza de trabajo.

Seleccionar y adiestrar un personal idóneo y organizarlo tratando de alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores.

7. Suministros.

Abastecer a la empresa de una corriente continua de materiales y servicios de calidades y precios convenientes.

8. Actividad productora.

Organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

9. Mercadeo.

Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

10. Contabilidad y estadística.

Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

Estos factores son los que consideran como los constituyentes anatómicos de las operaciones de la empresa y las funciones como las tareas o actividades relacionadas con ellos, que debe desempeñar la administración de la empresa.

Este método es abordado con mayor amplitud en el capítulo II, en donde se abarcará cuál es el fin de éste método, así como el análisis de cada elemento de los factores antes mencionados.

4. ALFONSO MEJÍA FERNANDEZ.

El Contador público y Licenciado en Administración de Empresas Alfonso Mejía Fernández, enfocó su tesis recepcional para sus estudios de la licenciatura, en lo que denominó la auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas. El criterio clasificador de su obra se encaminó al análisis de los departamentos más representativos de las empresas. La tesis del Lic. Mejía representa una buena contribución en este campo tan necesitado de investigación.

Las investigaciones del C.P. y L.A.E. Alfonso Mejía derivó el siguiente concepto de auditoría administrativa: "La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de las operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen obedeciendo a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración, con relación a los objetivos." [4]

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

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

1. Esquema General de Alfonso Mejía Fernández.

1.1. Estructura.
- 1.1.1. Objetivos.
- 1.1.2. Organización

1.2. Funcional.
- 1.2.1. Producción.
- 1.2.2. Ventas.
- 1.2.3. Finanzas.
- 1.2.4. Manejo de personal.

[4] Ibid Pág 12 y 13.

2. Programa de la auditoría.

2.1. Objetivos de la empresa.

A) Están definidos por ejemplo: *i)* Enumerarlos. *ii)*Clasificarlos según corresponden a intereses de la sociedad, etc.

B) Otra situación que se puede hacer es como se definieron los objetivos: *i)*Método utilizado. *ii)*Personas que participaron en ello.

C) Son conocidos los objetivos. *i)*Quienes los conocen. *ii)*Quienes los deben conocer, etc.

D) Se revisan los objetivos.

a) Lo hacen por sistema o por intuición. *i)*Quienes los revisan. *ii)*Qué elementos toman en cuenta para hacerlo, en su caso porqué no los revisan. *iii)*Que elementos toman en cuenta para hacerlo, etc.

2.2. Organización de la Empresa.

A) Manual de Organización.*i)*Cuanto tiempo tiene en vigor. *ii)*Es revisado periódicamente, *ii)*Quienes lo revisan, etc.

B) Gráfica funcional. *i)*Número de niveles jerárquicos, *ii)*Número de personas en cada nivel ,etc.

C) Comunicaciones internas. *i)*Están definidas por escrito. *ii)*Como se desahogan las verticales en ambos sentidos ,etc.

D) Pedir a los funcionarios y empleados que describa su puesto. *i)*Que funciones desarrollan. *ii)*Forma como lo hacen, etc.

2.3. Producción.

A)Objetivos. *i)*Enumerarlos. *ii)*Método seguido para determinarlos, etc.

B)Elección del lugar de la fábrica. *i)*Método que siguieron. *ii)*Factor determinante para la elección: mano de obra ,proveedores, mercado u otros.

C)Elección de la maquinaria. *i)*Método para la elección de la maquinaria. *ii)*Investigaciones que llevaron a efecto, etc.

D)Aprovechamiento de terreno. *i)*Como están colocadas las máquinas. *ii)*Procedimiento elegido para ello, etc.

E)Planeación del trabajo. *i)*Lo planean los jefes únicamente o entre ellos y sus empleados. *ii)*Grado en que intervienen los empleados, etc.

F)Control de calidad. *i)*Quien controla la calidad: un departamento especializado del jefe de producción. *ii)*Forma de controlarla, etc.

G)Costos. *i)*Cual es la unidad de costos. *ii)*Forma como se eligió, etc.

H)Diseño de productos nuevos. *i)*Procedimiento interno para los nuevos diseños. *ii)*Relación de este concepto con los deptos. de ventas y/o de estudio de mercados, etc.

I)Cambio de producción. *i)*Pueden cambiar fácilmente la línea de producción. *ii)*Que variedad de cambios puede haber, etc.

J) Adiestramiento de empleados. *i)*Se tiene programa de adiestramiento. *ii)*En que consiste, etc.

K) Salarios. *i)*Están valuados los puestos. *ii)*Procedimiento de valuación, etc.

2.5. Ventas.

A) Objetivos. *i)*Cuales son. *ii)*Como los eligieron, etc.

B)Política de ventas. *i)*Están subordinadas a los objetivos generales. *ii)*Forma como se cristaliza en la realidad, etc.

C)Comunicación con los clientes. *i)*Está subordinada a los objetivos generales. *ii)*forma como se cristaliza en la realidad, etc.

D) Adiestramiento a vendedores. *i)*Requisitos que se exigen los vendedores. *ii)*Forma como comprueban los conocimientos que deben poseer los vendedores, etc.

E) Servicios. *i)*Qué servicios proporciona la empresa a sus clientes, *ii)*Qué servicios deben proporcionar los vendedores a sus clientes, etc.

F) Estudio de mercado. *i)*Conocen cuál es el mercado potencial total. *ii)*Periodicidad con que se hacen los estudios de mercado, etc.

G) Publicidad. *i)*Objetivos de esta función. *ii)*Examen de las campañas de publicidad, comparando su costo con el incremento de las ventas.

2.6. Finanzas.

A) Objetivos a corto plazo.
B) Objetivos a largo plazo.
C) Relación de unos con otros.
D) Política de dividendos de la empresa.
F) Influencia de la política de dividendos en la solides de la empresa.
G) Capital circulante de la empresa.
H) Sistema de presupuestos.
I) Tiempo de proveer las necesidades financieras.
J) Política de depreciación. Bases que la sustentan. Periodicidad de revisión.
K) Investigación que lleva a cabo este depto. para encontrar dinero con las mejores condiciones en cuanto a costo, plazos y requisitos.

2.7. Manejo de Personal.

A) Objetivos de la función.
B) Forma de contratación de empleados.
C) Nivel máximo a que puede aspirar un empleado dentro de la empresa.
D) Proporción entre ejecutivos viejos y jóvenes.
E) Tiempo que tendrá un empleado en ascender al nivel máximo.
F) Requisitos que se exigen para los ejecutivos superiores: grado educacional y/o habilidad práctica y experiencia.
G) Están definidos los puestos.
H) Forma de calificar los méritos. Quienes los califican.

I) Periodicidad con que se revisan los puestos y la forma de calificar.
J) Estímulos al desempeño.
K) Prestaciones sociales que otorga la empresa.
L) Medidas tendientes a solucionar las bajas de personal.
M) Confianza de empleados.

5. MANUEL D' AZAOLA.

El Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas Manuel D. Azaola, dedicó su tesis excepcional en la licenciatura a la revisión del proceso administrativo. La investigación perfeccionó el análisis factorial sobre todo en lo relativo al énfasis administrativo.

Manuel D'Azaola defina a la auditoría administrativa como: "La costumbre de evaluar las acciones de los hombres, constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que nos quedaron grabados.

De igual manera ,en el área de los negocios ,nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe .El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones". [5]

5.1. Esquema general de Manuel D'Azaola.

A) Dirección. Fijar los objetivos, proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organizar ambos ,de manera que aquéllos se cumplan económica y eficientemente.(Esta función es la que anima e impulsa a la acción)

B) Financiamiento. Dotar a la empresa de los recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad, estos recursos pueden provenir del capital proporcionado por los accionistas o bien por el crédito que la empresa y el encargado de esta función hayan logrado obtener.

C) Contratar al personal idóneo para cada función y adiestrarlo para que cumpla de manera eficiente; proporciónale las mejores condiciones económicas, higiénicas y educacionales posibles a fin de elevar la moral del grupo ,para que influya este prestigio sobre la conducta de la colectividad.

D) Producción. Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real, para que la empresa obtenga una beneficio razonable al realizarlos. Combinar los elementos humanos y materiales para que del esfuerzo coordinado resulten artículos y servicios de la calidad requerida ,en un tiempo razonable y a un precio lo más reducido posible.

---

[5] Ibid pág 12.

E) Ventas y Distribución. Adoptar las medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos y servicios en el mercado , de manera que proporcione beneficios y satisfacción ,tanto a la empresa como a los consumidores.

F) Registro. Establecer sistemas adecuados de contabilidad y estadística que proporcionen la información completa, veraz y oportuna que permita orientar a la dirección acerca del resultado de sus operaciones.

5.2.Recolección de Datos.

"La revisión del proceso administrativo a las diversas funciones que se desarrollan en una empresa consiste, fundamentalmente, en las siguientes técnicas:

A)Investigación.

Esta puede ser interna (dentro de la empresa) y externa (fuera de ella). Se lleva a cabo mediante la resolución de cuestionarios previamente formulados para cada función, en los que estén comprendidas todas aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación . En la práctica, al realizar el investigador de trabajo, irá completando los cuestionarios con otras materias inherentes a la función que en forma peculiar correspondan a la empresa.

B)Observación.

En el curso de la revisión y simultáneamente con la investigación se va observando la forma en que es ejecutada una función.

La observación es sumamente amplia, prácticamente infinita; puede consistir desde la forma de contestar un telefonema a un cliente o proveedor, la manera de resolver una duda a un empleado ola forma en que se ejecuta la operación de soldar en la fábrica. La característica principal en esta fase de la revisión es el espíritu de penetración y profundidad que aplique el desempeño de una acción.

C)Análisis.

Consiste esta fase es analizar diversa documentación de la empresa, como sus estados financieros ,el estado de origen y aplicación de recursos, contratos diversos, estadísticas, facturas, etc. y sacar de ellos la información necesaria que sirva de base para formular recomendaciones. En esta técnica se analiza tanto documentación como información diversa externa de la empresa, comprendiendo datos sobre el mercado, la competencia, las fuentes de abastecimiento de la materia prima, la fuerza de trabajo, la influencia en el medio que ejerza la empresa o sus dirigentes, los cambios en la política gubernamental que puedan afectar a corto o largo plazo la estabilidad de la empresa, las modificaciones al sistema tributario, etc.

La información que se obtuvo en las etapas anteriores de investigación y observación, también es sometida a análisis, se le comprará con desempeños normativos a fin de evaluar el grado de eficiencia de la función, en esta parte se examinan que funciones están actuando como limitadores y cuáles como limitantes para la correcta ejecución, o bien cuáles son los estimulantes de cada función y su tendencia.

Los componentes de cada función son prácticamente los mismos en cualquier empresa y pueden variar ligeramente una de otra, más en la forma que en el fondo. Así por ejemplo en donde quiera que encontremos desempeñándose una función de compras, los lineamientos normativos serán aplicables a todos los casos, pudiendo variar ligeramente por razones circunstanciales.

Todo trabajo de revisión del proceso administrativo a través del análisis de las funciones ,con una relación que nos recuerde los requerimientos mínimos a investigar en cada función, dicha relación puede irse ampliando y mejorando con la práctica de quien ejecute el trabajo.

6. ROBERTO MACÍAS PINEDA.

Este profesor mexicano concentro su esfuerzo en los cuestionarios que realizan el proceso administrativo, según el mencionado profesional, planeación, organización, dirección y control. Este trabajo contiene ángulos interesantes y constituye otra contribución en esta área del conocimiento. Para el profesor la auditoría administrativa : "Constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que es un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría, la auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el exámen de todas las partes, de las actividades, de las relaciones de empleados en el negocio". (6)

1. Esquema General del profesor Roberto Macías Pineda.

Lo más importante en la auditoría administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos. Como éstos últimos se traducen generalmente en exposiciones de política, la verificación más común es la que compara los resultados con la política para descubrir que tan clara y correctamente expresan los objetivos básicos de la organización.

2. El enfoque de la revisión es de acuerdo al proceso administrativo:
Planeación.
Organización.
Dirección .
Control.

7. JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

Dentro de los autores mexicanos que han estudiado el área de auditoría administrativa tenemos a José Antonio Fernández Arena ,en su libro llamado la auditoría

(6) Ibid. Pág 13.

administrativa presenta el siguiente concepto de auditoría . " La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa(1)de la satisfacción de los objetivos institucionales(2),con base en los niveles jerárquicos de la empresa (3) en cuanto a su estructura.(4),y la participación individual de los integrantes de la institución(5) " [7]

1. Auditar consiste en escuchar .

El proceso moderno del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina. La administración abarca toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objetivo de la institución ,o sea fabricación, compra venta u ofrecimiento de servicios, pero se necesita una revisión basada en el método científico :

a)De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal con la posibilidad de validación por quienquiera que desee investigar.

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

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

2. De la satisfacción de objetivos institucionales.

Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación:

a) Objetivo de Servicio. Consumidores o usuarios; buenas ofertas de los que satisfacen sus necesidades con los productos y servicios de la empresa.

b) Objetivo Social. Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquéllos. Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales. Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

c) Objetivo Económico . Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido. Acreedores; reinversión de una cifra proporcional a la utilidad que garantice el buen crecimiento de la institución.

3. Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa los cuáles permiten la actuación de la misma.

Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

[7] Ibit. Pág. 16

a)Dirección encargada de la coordinación de la empresa en los problemas a corto y largo plazo , representa el cuerpo doctrinal de la institución.

b)Departamentos derivados de los objetivos. Son órganos que le sirven de instrumento para realizar su objetivo, es decir, las actividades comunes a una función, tal es el caso de: producción, comercialización, finanzas, etc. Los departamentos tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de objetivos de la empresa. Este trabajo lo realiza estableciendo en forma clara las políticas departamentales.

c)Información, de los resultados obtenidos por los departamentos comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente del trabajo. El control es general y no se refiere a una sola función o a un sistema, por lo que es erróneo basar al control financiero sólo por medio de los presupuestos.

4. Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura cubriendo los aspectos de organización e integración, la estructuración demanda recursos de tres tipos:

a)Humanos.

b)Materiales.

c)Técnico.

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos.

Se suponen organigramas completos asignación de autoridad y responsabilidades, dinero que se necesita para equipo e instalaciones e incluso los sistemas que resolverán en forma más ventajosa el cumulo de operaciones efectuadas por la institución.

La integración se encarga de acabar lo que esbozó la organización y en forma equilibrada compaginarlo con los lineamientos teóricos. Los departamentos con buena estructura realizarán un trabajo armónico y con resultados satisfactorios.

5. No basta analizar la estructura, se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración cada uno de ellos tiene una tarea específica y deben realizarla teniendo en cuenta:

a) Planear.

b) Implementar.

c) Controlar.

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo. Cada departamento está compuesto por varios integrantes y se demanda la participación individual. Es factible promediar la intensidad de la participación, sobre todo en casos donde la estructura de la empresa ayuda o reprime la participación.

A continuación Fernández Arena presenta una escala de apreciación para cada una de las preguntas formuladas:

Apreciación	Puntos	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100%
Muy Bien	4	80 a 89%
Bien	3	60 a 79%
Regular	2	40a 59%
Mal	1	20 a 39%
Muy mal	0	0 a 19%

En algunos casos será más fácil aplicar el adjetivo de apreciación. En cambio para otras circunstancias será más fácil medir con el porcentaje de cumplimiento o intensidad en ese aspecto en particular.

Para los niveles jerárquicos de dirección cada uno de los puntos se multiplicará por 10 o sea 0,10,20,30,40 y 50. Esto obedece al convencimiento de que la dirección es factor de la empresa y de que su buen desarrollo depende en gran parte el éxito en la institución. También los cuestionarios relacionados con los objetivos se clasificarán de 0 a 50 puntos:

La Valuación Total de una empresa quedaría:

Clientes		50 puntos	
Colaboradores		50 puntos	
Autoridades gubernamentales		50 puntos	
Proveedores		50 puntos	
Instituciones de crédito		50 puntos	
Accionistas		50 puntos	
Subtotal objetivos			300 puntos
Dirección	20 preguntas		
Recursos humanos	10 preguntas	50 puntos	
Recursos materiales	5 preguntas	25 puntos	
Subtotal por 9 departamentos			675 puntos
Recursos técnicos:			
Control de políticas	10 preguntas	50 puntos	
Producción	35 preguntas	175 puntos	
Comercialización	35 preguntas	175 puntos	
Relaciones humanas	70 preguntas	350 puntos	
Finanzas	35 preguntas	175 puntos	

Relaciones públicas	10 preguntas	50 puntos	
Contabilidad	10 preguntas	50 puntos	
Auditoría interna	10 preguntas	50 puntos	
Servicios generales	10 preguntas	50 puntos	
Subtotal de recursos			1, 125 puntos
Planeación	25 preguntas	125 puntos	
Implementación	25 preguntas	125 puntos	
Control	10 preguntas	50 puntos	
Subtotal de Proceso administrativo por 9 deptos.			2, 700 puntos
TOTAL			5, 800 puntos

Por supuesto el tipo de estructura formal es distinto para cada empresa y su departamentalización puede ser de cinco, diez, o más divisiones.

Volviendo a la suposición de la empresa valuada en 5800 puntos éste resultado es el óptimo y representa el ideal, por lo que podemos usar la escala de adjetivación planteada en la clasificación a las preguntas de los cuestionarios usados en la auditoría administrativa.

Puntuación	Porcentaje	Adjetivo
5220 a 5800	90 a 100%	Admón. excelente
4640 a 5219	80 a 89%	Admón. muy buena
3480 a 4639	60 a 79%	Admón. buena
2320 a 3479	40 a 59%	Admón. regular
1160 a 2319	20 a 39%	Admón. mala
0 a 1159	0 a 19%	Admón. muy mala.

Por último Fernández Arena nos presenta el programa de auditoría que se debe seguir para los recursos técnicos ; que se presenta a continuación:

1. Control de Políticas.

El sistema de políticas permite a cada uno de los departamentos de la empresa funcionar en forma coordinada y realizar las funciones departamentales, tomando en cuenta la planeación a corto y largo plazo. Se pueden hacer las siguientes preguntas:

2. Producción y Servicios.

2.1.1. Instalaciones.

Lugar físico que permita la colocación de equipo que efectuará la transformación de las materias primas. Las instalaciones deberán contener los requisitos necesarios de

seguridad e higiene, arquitectónicos, dentro de un concepto de funcionalismo en cuanto a la actividad de la empresa.

2.2. Equipo.

Maquinaria o herramientas que realizan la transformación o ensamble de materia prima o de partes. Equipo principal: máquinas que integran un sistema productivo o un conjunto de montaje. El equipo debe ser definido previamente a su adquisición y sus condiciones de adquisición deben ser acordes con la capacidad financiera de la empresa.

2.3. Distribución y Personal.

Distribución del equipo: proceso de fabricación, de limitación de las actividades a realizar para lograr los productos objeto de la empresa. Colocación del equipo: Estudios de ubicación del equipo principal y auxiliar pretendiendo el mejor uso de las instalaciones y el logro óptimo del proceso de fabricación.

2.4. Personal.

Análisis del trabajo :Estudios que determinan la asignación del personal necesario a cada uno de los equipos. Grupos o tripulaciones: formación de grupos que incluyan individuos debidamente ambientados para garantizar buenos logros de actuación.

2.5. Estándares.

Los estándares representan las medidas ideales que cimientan toda la programación teórica, tan sólo actividades rutinarias que contienen una programación definida y establecida, los eventos ocupan el lugar de los estándares en los trabajadores originales o de suceso único. Los estándares como los eventos se definirán con las siguientes características: Volumen o intensidad, Tiempo, Costo, Calidad.

2.6. Simulaciones Matemáticas.

Modelos matemáticos de simulación; preparación de fórmulas que permitan obtener programaciones óptimas con el apoyo y ayuda de las calculadoras electrónicas.

2.7. Transformación.

Realización de la transformación o del servicio con el objeto de integrar inventarios de artículos terminados o servicios prestados. Producción según capacidad, con el propósito de poder realizar una labor efectiva de comercialización. Ordenes de trabajo, manejo de pedidos específicos.

2.8. Comercialización.

a) Necesidades.

El antecedente al mercado y a la producción de los satisfactores lo constituyen los deseos y necesidades de los consumidores. En múltiples ocasiones éstos deseos y

necesidades se encuentran latentes y son descubiertos y satisfechos por la producción de bienes o servicios que aparentemente no tenían justificación para su existencia.

b)Tipo de mercado.

Mercados de consumos, venta de productos o servicios destinados a los consumidores finales.

c)Satisfactores.

En cuanto a las necesidades de satisfacer: Satisfactores primarios o indispensables (alimentos, vestidos, habitación, etc.). Satisfactores secundarios o suntuarios (autos de lujo, joyas, etc.)

En cuanto a sus características:

* Satisfactores de imitación (copia de productos en el mercado).
* Satisfactores de adaptación (copia de productos pero con modificación).
* Satisfactores de innovación (ejemplo nuevas fibras químicas).

3. Actividades de apoyo para lograr la transferencia.

Canales de distribución.

Medios que se utilizan para efectuar el traslado de las satisfactores del productor al consumidor:

* Ventas al mayoreo: oferta de productos o servicios a quienes efectuarán el esfuerzo de venta en calidad de intermediario: mayoristas, distribuidores, representantes, concesionarios, etc.
* Ventas al menudeo: oferta de productos o servicios a quienes compran en calidad de consumidores: tiendas departamentales, tiendas de descuento, supermercados.

4. Elementos formativos de los satisfactores.

Aquellos que integran los aspectos complementarios que permiten ofrecer en mejores condiciones los satisfactores:

* Precios y condiciones de venta: integración del costo, ofertas de la competencia, controles gubernamentales, rebajas, descuentos, otorgamiento de crédito.
* Marcas.

Identificación del producto con propósito de adaptación por parte de los consumidores y de protección legal contra una invasión ajena.

* Presentación y empaque.

Materiales que permiten la presentación del producto al consumidor ayudando a su preservación en cuanto a tiempo y transporte.

* Publicidad y promoción.

Esfuerzos tendientes a lograr el conocimiento y aceptación de un producto o servicio las formas son: Publicidad, es necesario pensar en tipos de publicidad, medios a utilizar, recursos monetarios para ella, medición de los resultados. Promoción, campañas tendientes a lograr mejor volumen de venta, debido a ofertas especiales con atractivos definidos.

* Mercados de prueba y modelos matemáticos.

Colocación o difusión de productos y servicios de mercados experimentales y preparación de fórmulas y simulaciones que anticipen los resultados a obtener. Consumidores, investigación de mercados y actitudes.

5. Relaciones Humanas.

Análisis de puestos. El análisis de puestos debe quedar enmarcado en el organigrama general de la empresa .

Revisar el organigrama de la empresa. Obtener los análisis y revisarlos.

Las prestaciones monetarias a los colaboradores deben guardar proporción con la dificultad del trabajo, sus características físicas y otros aspectos. También en la valuación existe la necesidad de encuadrar los sueldos y prestaciones en un marco general que asegure equidad y proporcionalidad.

La definición de los requerimientos previstos a la contratación evita pérdida de tiempo y asegura homogeneidad en los mínimos que debe cubrir cada colaborador.

El primer contacto con el candidato a colaborar con la empresa requiere de una breve conversación aclaratoria en la que se entregue el cuestionario .

Aplicar las primeras pruebas relativas a la capacidad profesional de los aspirantes.

Las pruebas encaminadas a probar los aspectos psicotécnicos ayudan en la toma de la decisión para seleccionar al mejor candidato. Estas pruebas deben complementarse con exámenes socioeconómicos (modo de vida) y médicos (estado de salud actual).

Entrevista con el jefe departamental. El jefe debe de dialogar ampliamente con los aspirantes para conocer inquietudes, actitudes y posibles reacciones.

. Un período de prueba resulta benéfico para ambos contratantes y permite evitar pérdida de tiempo y mal uso de recursos.

Los antecedentes generales de la empresa facilitan su conocimiento aceleran la integración y permiten el trabajo en grupo.

El conocimiento directo y físico garantiza un rápido aprendizaje y evita equivocaciones en el desarrollo del trabajo.

Conocer en detalle el trabajo a realizar y practicarlo de manera ordenada asegura un buen entrenamiento.

El tratamiento disminuye la calificación de méritos en el aspecto promocional y el ofrecimiento de pensiones y jubilaciones en lo relativo a seguridad.

6. Relaciones Públicas.

Dentro del objetivo social de la empresa deben de mantenerse las buenas relaciones con los consumidores, competidores, colaboradores, autoridades, comunidad, inversionistas y los acreedores. Este esfuerzo puede coordinarse por medio de las relaciones públicas.

7. Finanzas.

Determinación del nivel de efectivo. Es la reserva que debe mantenerse para garantizar continuidad en las operaciones. Se calculará en función de los egresos de operación, o sean todas las erogaciones de carácter periódico y cuya exigibilidad es inmediata.

Egresos de operación. Estimación, obtención y clasificación de los renglones de gastos así como su respectivo análisis(mano de obra materiales, gastos de fabricación, gastos de venta, gastos de administración, gastos financieros, impuestos y otros).

Egresos por inversiones. Se entenderá por este concepto aquellas adquisiciones destinadas a inversiones en activos fijos.

Capital de trabajo. Construidos por los principales renglones del activo circulante.

Egresos diversos. Comprende principalmente pagos a largo plazo.

Otros activos y pasivos. Fondos destinados a pagos anticipados, gastos de instalación, inventarios de herramientas.

Dividendos. Cantidades decretadas para el pago de accionistas por el dinero invertido en la empresa.

Excedente o deficiente la comparación de los ingresos menos los egresos puede originar un remanente que debe manejarse en forma financiera. Puede usarse en inversiones.

8. Contabilidad.

Para poder contar con un registro adecuado, costeable y oportuno de las operaciones económico-financieras del negocio debe existir un buen sistema de contabilidad.

Catálogo de cuentas. Se requiere de una correcta codificación que asegure la adecuada distribución de las operaciones.

Registro: Concentración de datos en los libros y auxiliares que sirven de antecedentes a los informes y estados financieros.

Presentación de informes. Representan el antecedente que permite la toma de decisiones. Estado: Precisar cuáles son los estados necesarios, así como su periodicidad. Informes: De estudios especiales que sólo requieren de datos relativos a ciertas porciones de la empresa.

9. Auditoría Interna.

La diversidad de operaciones, su dinámica y complejidad demandan supervisión periódica.

Control de los registros activos.

Control de los registros de pasivos.

Control de los registros de cuentas de capital.

Control de los registros de los asientos de resultados.

Control de los informes.

10. Servicios Generales.

Vigilancia. Comprende la salvaguardia de las instalaciones y en general de los bienes de la empresa.

Mantenimiento. Conservación de edificio e instalaciones y reparaciones preventivas.

Limpieza. Los bienes estando limpios evitar accidentes y su deterioro.

Archivo. Abarca la recepción, tramitación, guarda de la documentación de la empresa.

11. Recolección de Datos.

La auditoría administrativa se refiere a toda la empresa y por lo tanto pretende el conocimiento integral de su actuación, le interesa conocer la proporción y adecuación de sus recursos, no sólo en el momento actual, sino en la proyección ha futuro.

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

La auditoría administrativa no se limita a las empresas con fines de lucro o características mercantiles. Es posible generalizar que debe realizarse en todas las instituciones que requieren administración. Existen auditorías parciales que se realizan en muchas empresas todas ellas encaminadas a ciertas áreas. Tal es el caso de auditorías de estados financieros, auditorías de personal, etc. Los resultados de éstos trabajos parciales contribuyen y apoyan la realización de una auditoría administrativas que debe tomar en cuenta todas las áreas de la empresa.

Preocupan dos problemas principales:

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

En cuanto al cómo, es necesario llevar a cabo un análisis cuidadoso del trabajo a efectuar. En la actualidad se cuenta con una técnica apropiada para este tipo de trabajo, se le denomina camino crítico; establecido un plan y programa de acción, procede comentar la forma en que debe llevarse a cabo el trabajo.

La aplicación de los cuestionarios debe encaminarse a los jefes departamentales, esto requiere honestidad en la respuesta de las preguntas, además será necesario validar los resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas; también es necesario conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en el nivel de dirección general de la empresa.

Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los sistemas y el contenido de cada una de las preguntas, éste trabajo es pormenorizado y laborioso, pero necesario para poder aplicar la escala de apreciación en cada una de las preguntas. En el área de estructuración y en lo referente a recursos técnicos será necesario analizar las políticas departamentales.

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

Debido a la heterogeneidad de los inversionistas y sus diversos intereses, ellos se valen de un representante que vigila el desarrollo de la administración. Los comisarios informan en las juntas de asamblea sobre el cumplimiento de acuerdos y el buen desarrollo de la administración

El Licenciado en Administración de Empresas es el mejor profesional para ocupar el puesto de Comisario y poder desarrollar las auditorías administrativas que satisfagan los informes demandados.

12. Presentación de Informe.

Para la preparación del informe final se puede establecer este orden:

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

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

1. Lenguaje enfocado a los lectores.
2. Contenido del trabajo.
   a) Explicación de la metodología empleada y sus limitaciones.
   b) Definición del alcance de la auditoría administrativa.
   c) Tratamiento breve, conciso, con la información esencial (Recomendaciones).
3. Forma.
   a) Secuencia lógica.
   b) Disertación escrita apropiada(lineamientos gramaticales y semánticos).
   c) Convencimiento del lector.
   d) Objetividad en la presentación.
   e) Presentación física atractiva.
   f) Uso pertinente de representaciones gráficas.

8. AUDITORIA ADMINISTRATIVA POR COMPUTADORA.

Los adelantos tecnológicos han hecho que la computadora sea una herramienta necesaria para la vida cotidiana, hoy existen programas por computadora en los cuales los usuarios puedan realizar un estudio por medio de un patrón ya establecido y en muchos

casos simulen la realidad en el programa, gracias a esto se reduce tiempo y costo de los estudios.

El programa Auditoría Administrativa por computadora únicamente requiere de un procesador y va dirigido al estudiante como práctica de facultad.

Este programa es un medio para desarrollar y calificar cualquier cuestionario de respuesta de selección múltiple, con seis opciones y calificación en seis grados. Le ofrece al estudiante un cuestionario ya elaborado, para ser respondido y comentado; una vez llenado el cuestionario, el programa lo califica, los resultados pueden consultarse en forma impresa por pantalla y gráficamente si el sistema de cómputo es adecuado.

1. Etapas de Evaluación.

La evaluación de la eficiencia comprende cinco etapas fundamentales, las que tienen como fin valorizar los datos obtenidos a la luz de las condiciones peculiares de la empresa.

Las etapas de valuación de la eficiencia son :

1) Ponderación de funciones o áreas.
2) Determinación de subfunciones a evaluar.
3) Asignación de puntos a las subfunciones a evaluar.
4) Elaboración de cuestionario.
5) Determinación de grados.

2. Ponderación de Funciones.

Uno de los pasos más importantes en la evaluación es la ponderación de las funciones, esto es la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor que técnicamente se conoce como "peso", a fin de establecer su importancia relativa de influencia en la eficiencia de la empresa.

No todas las funciones tienen la misma importancia dentro de las distintas empresas. La ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas.

Por lo que "peso" es la importancia que una función tiene, con la relación a las demás de la empresa, expresada en porcentaje.

No se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función sino la relación que guarde respecto de las demás, al ser comparadas con ellas.

El peso o importancia que se asigne a una función sobre los demás, vale exclusivamente para una empresa, en otras será diferente.

Para expresar numérica la importancia relativa o peso, se considera como si las funciones de la empresa tuvieran juntas un valor de 100, a fin de asignar a cada una cierto número de unidades que forman ese total.

A continuación se presenta un ejemplo de ponderación de las funciones propuestas, haciendo la aclaración de que los pesos y posteriormente los puntos utilizados en los ejemplos, son números arbitrarios, de que ninguna forma se ajustan a la realidad de una empresa en particular.

Finanzas.	25%
Recursos Humanos.	15%
Producción.	20%
Mercadotecnia.	40%

3. Determinación de subfunciones a evaluar.

Dentro de cada función habrá diversas subfunciones a evaluar , y para su determinación se tendrá tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa, y con base a las subfunciones se desarrolló el cuestionario con el objeto de evaluar analíticamente a la empresa.

4. Asignación de puntos a, las subfunciones.

Los pesos señalados para las funciones podrán servir directamente para medir la eficiencia de cada una de ellas; pero con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los autores y más flexibilidad a la auditoría se propone el uso de puntos.

Se entiende por punto una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de las subfunciones a evaluar dentro de las funciones de la empresa.

Al decir que tal subfunción tiene más puntos que otra, queremos decir que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y en qué proporción vale más.

El número de puntos que se asigne a cada subfunción a evaluar y el que corresponda a cada función , varían de una empresa a otra ya que éstas influyen en diferente forma en cada caso en particular.

Utilizando el mismo ejemplo planteado vamos a determinar (en la misma forma arbitraria) los puntos a repartir entre las funciones propuestas.

1) Finanzas: 25% de importancia relativa dentro de la eficiencia total de la empresa, le corresponderán 250 puntos (25 x 20).
2)Recursos Humanos: 15% de importancia relativa, 150 puntos (15 x 10).
3)Producción: 20%, 200 puntos (20 x 10).
4)Mercadotecnia: 40%, 400 puntos (40 x 10).

5. Determinación de grados.

Las subfunciones a evaluar propuestas anteriormente corresponden a elementos o aspectos cualitativos y su representación numérica variará de acuerdo a una escala de valores cuya validez irá de acuerdo a una escala de valores cuya validez irá de acuerdo con las investigaciones realizadas y el criterio utilizado en la determinación de los grados.

Llamaremos grado a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de eficiencia y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia o excelencia en la actividad.

Con el objeto de facilitar la elaboración mecánica de los datos de la auditoría proponemos la siguiente escala:

APRECIACIÓN	GRADOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy Bien	4	80 a 89%
Bien	3	60 a 79%
Regular	2	40 a 59%
Mal	1	20 a 39%
Muy Mal	0	0 a 19%

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada subfunción, según su relación sea más o menos mala, o más o menos buena.

Como puede observarse en el siguiente ejemplo, la calificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada subfunción por el valor del "grado" en que quede comprendido, según el grado de eficiencia determinado con base en las técnicas de investigación usadas.

La determinación del total de puntos que ha de corresponder a cada función será la suma de los puntos de las subfunciones. La calificación general de la función se localizará en las siguientes escalas, según el valor al que más se acerque:

FINANZAS

Excelente	250 x 5	1250
Muy Bien	250 x 5	1000
Bien	250 x 3	750
Regular	250 x 2	500
Mal	250 x 1	250
Muy Mal	250 x 0	0

PRODUCCIÓN

Excelente	200 x 5	1000
Muy Bien	200 x 4	800
Bien	200 x 3	600
Regular	200 x 2	400
Mal	200 x 1	200
Muy Mal	200 x 0	0

RECURSOS HUMANOS

Excelente	150 x 5	750
Muy Bien	150 x 4	600
Bien	150 x 3	450
Regular	150 x 2	300
Mal	150 x 1	150
Muy Mal	150 x 0	0

El siguiente cuadro es un ejemplo del programa:

Función: MERCADOTECNIA.

Subfunción	Puntos	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
		x 5	x 4	x 3	x 2	x 1	x 0
Adecuación del producto.	230	1150	920	690	460	230	0
Campaña de ventas.	230	1150	920	690	460	230	0
Canales de distribución.	240	1200	920	720	480	240	0
Control de ventas.	239	1195	956	717	478	239	0
Diversificación.	222	1110	888	666	444	222	0
Empaque.	224	1120	896	672	448	224	0
Estandarización y grados.	223	1115	892	669	446	223	0
Investigación de mercado.	235	1175	940	705	470	235	0
Marcas y etiquetas.	220	1100	880	660	440	220	0
Planeación de ventas.	235	1175	940	705	470	235	0
Precios.	240	1200	960	720	480	240	0
Publicidad.	242	1210	968	726	484	242	0
Simplificación.	220	1100	880	660	440	220	0
SUMAS	3000	15000	12000	9000	6000	3000	0

Como podemos observar, 5000 puntos es el máximo de puntuación que puede obtener la empresa de nuestro ejemplo, los cuáles quedarán distribuidos de la siguiente manera:

Finanzas	1250
Recursos Humanos	1000
Producción	750
Mercadotecnia	2000
Total	5000

Por lo que podemos afirmar que a las siguientes puntuaciones corresponden las calificaciones expresadas como un tanto porciento de eficiencia:

5000 puntos corresponde un grado "Excelente".	90 a 100%.
4000 puntos corresponde un grado "Muy Bueno".	80 a 90%
3000 puntos corresponde un grado "Bueno".	60 a 79%
2000 puntos corresponde un grado "Regular".	40 a 59%
1000 puntos corresponde un grado "Malo".	20 a 39%
0 puntos corresponde un grado "Muy Malo".	0 a 19%

CUADRO SINÓPTICO

	WILLIAM P. LEONARD	INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACIÓN	ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO	ALFONSO MEJÍA FERNÁNDEZ	MANUEL D'AZAOLA	ROBERTO MACÍAS PINEDA	JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA:	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA POR COMPUTADORA
DEFINICIÓN	"El examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa o ente en cuanto a sus planes y objetivos , sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas	"Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a la investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración."	"Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad"	"La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de las operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen obedeciendo a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración, con relación a los objetivos	"La costumbre de evaluar las acciones de los hombres, constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que nos quedaron grabados. De igual manera ,en el área de los negocios ,nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe . El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo.	"Constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que es un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría , la auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, de las actividades, de las relaciones de empleados en el negocio	La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura; y la participación individual de los integrantes de la institución. "	Este programa es un medio para desarrollar y calificar cualquier cuestionario de respuesta de selección múltiple con seis opciones y calificación en seis grados. Para el estudiante, viene con un cuestionario ya elaborado, para ser respondido y comentado. Una vez llenado el cuestionario, el programa lo califica. Los resultados pueden consultarse en forma impresa, por pantalla y gráficamente.

EVALUACION		Puntos de 7,500 a 10,000 factores por tipos de empresa	Mediante fórmulas para medir la productividad de los factores.	Valuar cada función mediante los términos: Ideal-Real.	Revisar el proceso administrativo	Mediante el grado del logro del negocio.	Mediante escala de puntuación de acuerdo a los objetivos , departamentos y participación individual.	La evaluación de la eficiencia comprende cinco etapas fundamentales , las que tienen como fin valorizar los datos obtenidos a la luz de las condiciones peculiares de la empresa.
METODO	Examen. -Áreas -Detalles Evaluación Proceso Influencia Económica. Estructura Controles. Análisis e Int. Presentación Persecución.	* Esquema gral.: -Proceso administrativo Áreas Funcionales Niveles jerárquicos. * Factor tipo de empresa. -Función económica -Estructura -Utilidades -Accionistas -Investigación y desarrollo -Consejo administrativo Políticas Eficiencia en Producción Distribución Evaluación de ejecutivos	Factores: * Medio Ambiente * Polltica y dirección * Productos y procesos * Fuerza de trabajo * Suministros * Actividad productora * Mercadeo * Contabilidad y estadística	* Estructural ·Objetivos ·Organización * Funciones. ·Producción ·Ventas ·Finanzas ·Personal	·Dirección ·Financiamiento ·Personal ·Producción ·Ventas y distribución ·Registro * Función ·Físico ·Polltico ·Económico a)Constitutivo b)Formativo c)Control	Proceso administrativo * Planeación * Organización * Dirección * Control	* Objetivos ·Servicios ·Social ·Económico * Deptos o áreas. ·Humanos ·Materiales ·Técnicos * Participación ·Planear ·Implementrar ·Controlar.	Etapas de evaluación de la eficiencia: 1. Ponderación de funciones o áreas. 2. Determinación de subfunciones a evaluar. 3. Asignación de puntos a las subfunciones a evaluar. 4. Elaboración del cuestionario. 5. Determinación de grados.

CAPITULO II. ANÁLISIS FACTORIAL (METODOLOGÍA)

A continuación presentamos con una mayor profundidad la metodología para desarrollar el análisis factorial, ya que éste representa la parte principal del presente trabajo. Se analizan cada uno de los diez factores, así como sus respectivos elementos.

1. GENERALIDADES.

Como ya fue mencionado con anterioridad, éste método fue desarrollado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, a través del Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas, dependencia del Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, esto fue en el año de 1958. Dentro de las características del análisis factorial podemos destacar las siguientes:

1. Se trata de un instrumento de trabajo estructurado en forma tal que contribuye a establecer el diagnóstico de los factores que impiden el desarrollo de la actividad industrial ; para esto se ha procurado incluir el mayor número de elementos constitutivos de dichos factores y se ha puesto énfasis en la estimación de sus intensidades y pesos, sin que por ello se les deba atribuir un valor puramente matemático.
2. La determinación de los factores limitantes se basa en la técnica de análisis factorial, derivada de la novedosa metodología de la investigación de operaciones y en la tesis de que el resultado global de una actividad dada se ve condicionado y limitado por el factor más débil.
3. La definición del cumplimiento óptimo de las funciones se aplica a los niveles siguientes: la rama, el sector, la industria manufacturera y la economía del país.

Debido a esto todas las funciones de una empresa deben ser cumplidas de tal modo y en tal grado que contribuyen con su parte adecuada y específica a la tarea común, manteniéndose además en equilibrio. Para esto se definen dos elementos importantes para el análisis factorial, el primero es el "peso"[9] que se define como "la contribución relativa de cada función de la empresa al total de la misma". El siguiente elemento es la sensibilidad [10] que es "la rapidez y magnitud de reacción de una empresa con respecto a algunas de sus funciones". Básicamente esto puede ser aplicable a la Ley del Mínimo de Liebig que dice: Una función de operación desempeñada poco eficientemente limita el rendimiento y la productividad del conjunto de operaciones de una empresa.

---

[9] KLEIN W. ALFRED Y GRABINSKY NATHAN, El Análisis Factorial (Guía para estudios de Economía Industrial). Dirección de Investigación económica, México D.F. 1990. Pág 20.
[10] Ibid. Pág 20.

Para realizar el diagnóstico es necesario seguir la siguiente metodología [11]

1. Localización de funciones.
2. Recopilación de datos.
3. Análisis factorial.
4. Análisis causal.
5. Matriz de limitaciones y causas.
6. Red de limitaciones.
7. Fijación de metas.
8. Planeación de acciones.

A continuación explicaremos cada uno de los puntos de dicha metodología.

1. Localización de funciones.

Consiste en realizar previamente una observación directa de la empresa, con esto obtendremos un marco de referencia sobre qué funciones se realizan dentro de la empresa, es por ello que es importante realizar las anotaciones pertinentes sobre anomalías en cuanto a la realización de dichas funciones.

2. Recopilación de datos.

Este se lleva a cabo a través de la documentación de la empresa como puede ser: organigramas, manuales de políticas, de procedimientos, etc., además de realizar cuestionarios para cada una de las áreas existentes . Es muy importante que las preguntas sean concretas y puedan ser evaluadas, ya que en caso contrario no podremos obtener la información requerida para realizar el diagnóstico.

3. Análisis factorial.

Este se realiza a través de un cuadro (ver tabla II) donde se anota que factor se está analizando. En la primera columna se anotan los componentes de dicho factor, después de las siguientes cuatro columnas se dividen de la siguiente manera: columna (a) adecuado que equivale al 100%, (b) mediano que le corresponde un 50%, (c) inadecuado que es del 25% y (d) deficiente con un 0%. A continuación se anota una (x) en el valor correspondiente. Para que por último se obtenga el porcentaje de eficiencia , éste se obtiene de la siguiente forma:

$$E = \frac{n(a) + n(b) + n(c) + n(d)}{N}$$

donde,

n = Número total de factores.

N = Número total de elementos.

E= Porcentaje de eficiencia.

[11] ALVAREZ ANGUIANO JORGE, Apuntes de auditoría administrativa, Décimonovena Reimpresión, Ediciones FCA, México D.F. 1995

4. Análisis causal.

Simultáneamente con el análisis factorial se realiza el análisis causal, el cual es lo que origina que no trabaje en forma adecuada.

El análisis causal se realiza utilizando diez columnas (ver tabla III), una para cada función. En éstas columnas se anotará una (x), indicando la función que origina la limitación de los elementos, mediano (b), inadecuado (c) o inexistente (d).

Para aquellos elementos que están trabajando en forma adecuada (columna a), no se hará ninguna anotación en las columnas de análisis causal dado que no hay causa o función limitante. Además del análisis causal, es necesario anexar una lista sumario (ver tabla IV) que consiste en un cuadro dividido en tres columnas, en la primera va el origen, es decir que factor o factores son los deficientes, después sigue la causa, aquí se anotará qué está originando la limitación; y por último es el elemento deficiente consiste en reconocer dicho elemento.

5. Matriz de limitaciones y causa.

El análisis causal y la lista sumario se formula para cada una de las funciones en forma individual; en la matriz de limitaciones y causas se presentan todas las funciones de la empresa.

La matriz de limitaciones y causa está formada por dos cuadros (ver tablas V y VI), en el primero se presentan valores absolutos y el segundo valores relativos.

Para la matriz de valores absolutos es necesario utilizar tanto los datos del análisis factorial como los del análisis causal, del análisis factorial utilizamos la eficiencia que será utilizada en la primera columna (E) y del análisis causal se toma los factores que son afectados y en que porcentaje. La suma de porcentajes del renglón debe ser igual al cien porciento. Para la elaboración de la matriz de valores relativos, es necesario los datos de la anterior matriz , la primera columna (D) de esta matriz presenta a deficiencia del factor , éste valor resulta del restar al cien porciento , el porcentaje de eficiencia de la matriz de valores absoluto. A continuación tomamos el porcentaje del o los factores afectados que se encuentran en la matriz de valores absolutos y se multiplica por la deficiencia del factor, el resultado se coloca en el renglón correspondiente tomando como referencia la matriz de valores absolutos , la suma del renglón debe ser igual a la deficiencia del factor que se trate.

Por último en la parte baja de la matriz se encuentran tres renglones, en el primero se encuentran las sumas de cada columna por factor, el siguiente renglón se obtiene sumando todo el renglón anterior y con una regla de tres, obtenemos la parte proporcional correspondiente a cada factor, y la suma del renglón debe ser igual al cien porciento y por último en el renglón final se coloca el número de veces que fue afectado el factor.

6. Red de limitaciones.

Es la representación gráfica de la matriz de limitaciones y causas (ver pág. 63), pero tomando como base la matriz de valores relativos. Para su elaboración se deben tomar en cuenta las siguientes reglas:

1. Cada factor es representado con un círculo y dentro de él se coloca el número del factor de que se trate. Cuando el factor es afectado por sí mismo, entonces se le sobrepondrá otro círculo. No se repiten las funciones.

2. Cuando se afecte a otro factor se trazará una línea hasta donde se ubique el otro factor colocando una flecha al final y con su porcentaje de afectación. Los factores se toman por columna y no por renglón.

3. No es necesario que se siga una secuencia en cuanto a la colocación de los factores. Debe de evitarse que las líneas se crucen.

Al finalizar obtendremos una gráfica donde podremos detectar cuáles son los factores con mayor problema y cómo afecta al resto de los factores, además es posible localizar ciclos, que conllevan a círculos viciosos y sin fin.

7. Fijación de metas.

Una vez finalizado el análisis en forma cuantitativa, es necesario analizar las metas existentes en caso de existir, en caso de que exista un mal planteamiento se deben de replantear, pero ahora tomando en cuenta el resultado obtenido del análisis factorial.

8. Planeación de acciones.

Al momento de fijar las nuevas metas a seguir, es necesario proponer que acciones se deben seguir para mejorar la diferencia de los factores con mayor porcentaje. Esto se debe a que los factores que tienen mayor porcentaje tienen el peso principal, por el cual todo el sistema falla.

Es importante hacer la aclaración que para la presente investigación sólo se analizará el nivel económico correspondiente a la empresa, ya que se evaluará a una campaña publicitaria. A continuación se presenta en forma desglosada cuál es su función asignada, así como los elementos de cada factor y que componentes deben de tomarse en cuenta para cada elemento.

2. MEDIO AMBIENTE.

Función asignada: Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS

Físico:

Este elemento se refiere específicamente a cual es la localización de la empresa o planta ya que de esta depende el poder ser competitivo en el mercado.

Localización.

Los factores pertinentes para esta decisión incluyen la ubicación de los mercados, la ubicación de los materiales, instalaciones para el transporte, la ubicación de los suministros de mano de obra, fuentes de energía disponibilidad de agua, instalación para la eliminación de desperdicios y clima.

Político:

Con respecto al elemento político, se hace principal hincapié en el aspecto legal que influye de manera directa ya que esta puede alentar o restringir el funcionamiento de la empresa.

Legal.

Este aspecto es muy importante debido a que tiende a cambiar con los años, por este motivo los responsables de este componente deben reconocer la situación actual e intentar conocer cuales serán las condiciones futuras. Es importante que existe tanto legislaciones locales como federales, actualmente para muchas empresas dedicadas a actividades industriales están teniendo problemas con legislaciones referentes al medio ambiente ya que solo tienen dos alternativas que son instalar dispositivos extremadamente costosas para impedir la polución o que la planta sea cerrada. Es por esto que este componente debe ser analizado con mucha delicadeza y por personal especializado.

Económico:

En este se abarca cuatro puntos importantes que son: mercados, financiero, fiscal y actitudes hacia la industria, este último refiriéndose a los proveedores, competidores, fuerza de trabajo, consumidores y autoridades.

Mercados.

Es importante conocer la ubicación de estos mercados, se hace hincapié en mercados ya que se toma en cuenta: proveedores, clientes, directamente al consumidor final. Una vez analizada su ubicación es importante conocer cual es su capacidad y si la empresa esta en condiciones de cubrir dicha capacidad y por último es conocer cual es el poder de compra del mercado al cual la empresa dirige sus productos o servicios.

Financiero.

Aquí por lo general interviene un elemento muy importante que a través del tiempo puede perjudicar a la empresa, este elemento son los bancos. En esencia un banco tiene dinero para la venta y sirve como almacén de fondos. Cuando una empresa solicita un préstamo a un banco está obligada a divulgar su condición financiera y a proporcionar una garantía para el préstamo, un objetivo de servicio se relaciona con la forma de pago de la empresa al banco. La mayoría de las empresas intentan cubrir a tiempo sus obligaciones de pago y de acuerdo con las condiciones del préstamo esto fortalece el crédito de la empresa y facilita los préstamos futuros.

Fiscal.

Este rubro para la mayoría de las empresas significa su punto más débil y donde se pone mayor atención, toda empresa está sujeta al pago del Impuesto sobre la

renta, Seguro social, I.V.A., Impuesto sobre nómina, por solo mencionar a algunos de ellos, pero también existen leyes complementarias que pueden favorecer o caso contrario perjudicar a la empresa. Es por ello que es importante conocer cuales son las clases y tasas de imposición y estímulos fiscales dentro de los tres ámbitos que son: federal. estatal y municipal.

Actitudes hacia la industria.

Este componente podemos tomarlo como el entorno que interactúa con la empresa estos son: proveedores, competencia, gobierno, accionistas, comunidad, bancos, sindicatos y clientes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista con respecto a la empresa y cada uno tiene un peso específico que influye de manera directa o indirecta en el desarrollo de la empresa y esta debe conocer dichos puntos de vista.

Social:

Este componente abarca el aspecto humano referente a la comunidad que de manera directa afecta en las actividades de la empresa, entre las que se encuentra las habilidades físicas e intelectuales de la comunidad y cuales son las relaciones humanas con las diferentes organizaciones, como pueden ser: comerciales, de trabajadores, políticas y sociales.

Habilidades.

Se hace referencia a que tipo de oficios tradicionales se llevan a cabo en la comunidad que pudiesen beneficiar a la empresa y con que tipos de servicios de adiestramiento proporciona el gobierno para ayudar al desarrollo de las actividades de la empresa.

Relaciones Humanas.

Es importante que se conozcan y fortalezcan las relaciones comerciales, políticas, de trabajadores y sociales, ya que estas determinan el crecimiento de la empresa tanto en interna como externamente.

Cumplimiento óptimo de la función .

La empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación, e informa al exterior, de modo conveniente, sobre esas propias actividades.

3. POLÍTICA Y DIRECCIÓN.

Función asignada: Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS.

Política:

Se refiere a cual es el campo de acción que abarca la empresa en cuanto a su clase y esfera de actividad hacia como sus medios y objetivos a alcanzar.

Campo de acción.

Se refiere a por que razones se esta trabajando en esa clase y/o esfera de actividad tomando como las razones más viables: tradición, tecnología, abastecimiento, mercados, conocimientos y habilidades.

Medios.

Este abarca aspectos tales como el tipo de empresa al que estamos hablando o refiriéndonos, la clase de fondos que percibe así como la clase de operaciones que lleva acabo y su tipo de organización.

Objetivos.

Estos se elaboran tomando como punto de partida el suministro de servicios a los consumidores y a la comunidad, valorando los recursos con que dispone para su operación y aumentar los ingresos de los accionistas, trabajadores y de la comunidad misma.

Organización para las operaciones:

Esta es conocer ampliamente todas las operaciones de la empresa para que exista un equilibrio entre las funciones y a la vez exista una armonía en la propia organización.

Equilibrio de funciones.

Las funciones deben de realizar sus actividades evitando al máximo la duplicidad e interferencia entre otras actividades.

Armonía en la cooperación.

Esto involucra directamente al personal ya que todos deben adentrarse cooperando para la realización de las funciones, ya que la empresa es un todo y no partes de un todo.

Organización para la supervisión:

Consiste en establecer un sistema organizado que verifique que se lleven a cabo las políticas y las directrices propuestas por la alta dirección.

Establecimiento de la supervisión.

Sentar las bases para llevar a cabo una supervisión que pueda arrojar cuales han sido los logros alcanzados y que desviaciones se han presentado.

Establecimiento de la comprobación de las labores ejecutadas.

Este es el siguiente paso a realizar una vez establecida una la supervisión, en base a esto tendremos un cuadro comparativo que facilita la detección de posibles desviaciones u errores de las políticas existentes, y con esto realizar los ajustes pertinentes.

Cumplimiento óptimo de la función.

La administración: 1) ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue, 2) ha instituido y opera una organización coordinada y eficiente, y 3) mantiene esta última bajo una vigilancia conveniente.

Función asignada: Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

Dirección:

Para llevar mejor control para la dirección es posible usar algunas fórmulas para medir la ejecución, que son las siguientes:

1) Índice general financiero

		Peso %
$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Obligaciones a corto plazo}}$	=	25
$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$	=	15
$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Obligaciones totales}}$	=	25
$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	=	10
$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}}$	=	10
$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo}}$	=	10
$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable}}$	=	5

2) Índice de productividad = $\dfrac{\text{Producción en términos físicos}}{\text{Costo total de la producción:}}$

Total de horas hombre + $\dfrac{\text{salarios}}{\text{Promedio de salario por hora}}$.

3) Punto de equilibrio en términos de producción = $\dfrac{\text{Costos fijos}}{1- \dfrac{\text{Costos variables}}{\text{Producción}}}$

4) Extensión del ciclo de la producción neta

$$\frac{\text{Inventarios de productos terminados} + (\text{cuentas por cobrar} - \text{margen de ventas}) - \text{Obligaciones con los proveedores}}{\text{Producción anual} - \text{margen anual de ventas}} \times 360$$

5) Velocidad de rotación del activo =

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}} \times 100$$

6) Ventas netas por hombre empleado =

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número total de trabajadores}}$$

7) Indicación sobre la aceptación de los productos =

$$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Devoluciones y rechazos}}$$

8) Rendimiento de las ventas =

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

9) Rendimiento del capital social =

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}} \times 100$$

10) Rendimiento del capital contable =

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$$

11) Importancia de los gastos de administración =

$$\frac{\text{Gastos de administración}}{\text{Costo de los artículos vendidos}}$$

4. PRODUCTOS Y PROCESOS.

Función asignada: Seleccionar para su producción los artículos que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa, y asimismo determinar los procesos adecuados de producción.

ELEMENTOS DEL FACTOR COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS.

Productos:

Este abarca cuales son las políticas que deben seguirse en cuanto a la elaboración del producto o productos, esto abarca: clase de producto, características, cantidad, costo y por supuesto el precio de venta.

Políticas de producción.

Es el establecimiento de políticas que deberán regir la producción de los productos de la empresa.

Clase de productos.

Dentro de esta clase se incluye el nombre o tipo de productos, las marcas que realiza la fábrica, así como sus características, sus distintos diseño y usos. Así mismo las características y diseño de los empaques de los productos.

Cantidad y costo.

Se refiere al número, peso y volumen de la producción, determinar el valor anual de la producción a precio de costo además como el costo unitario de producción.

Precios.

Este abarca las tres principales esferas que son: mayorista, detallista y consumidores.

Procesos:

Consiste en definir que tipo de proceso se utilizará, existen dos tipos básicos uno de ellos esta basado en la producción intermitente y el otro en la producción continua.

Características de los procesos.

Algunas de las de mayor relevancia son: el tipo de tecnología que se emplee en el proceso o procesos, esto trae por consecuencia los aspectos legales de derechos y patentes, además otro característica del proceso debe se la organización de esté y si es necesario emplear una reingeniería en el proceso.

Grado de transformación.

Aquí se determinan cuales y cuantos subprocesos se utilizan para el desarrollo del producto, ya que puede simplificarse el grado de transformación en la línea de producción.

Investigación:

La investigación se enfoca generalmente a las áreas de desarrollo de productos nuevos o mejorados, el descubrimiento de nuevos usos para los productos, desarrollo de procesos de manufactura nuevos y mejorados y el desarrollo de usos para productos de desecho.

Tipo de investigación empleada .

Estos se pueden dar para los productos principales, los subproductos, para los procesos y para utiliza los desechos y evitar mermas.

Cumplimiento óptimo de la función.

Mediante procesos ad hoc la empresa: 1) Elabora productos que económicamente satisfacen las demandas de los consumidores, y 2) emplea servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos y procesos.

5. FINANCIAMIENTO.

Función asignada: Proveer los recursos monetarios para efectuar las investigaciones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS.

Política de financiamiento:

Es el marco a seguir para la adecuada obtención y aplicación del financiamiento, dentro de las que sobresalen son: fuentes de dicho financiamiento, así como requisitos y plazos de los fondos, sin olvidarse del costo de los mismos.

Accionistas.

Es la determinación de la cantidad y valor nominal de las acciones o participaciones de capital (emitido, suscrito, en circulación), además de características y privilegios de las acciones, distribución de las mismas tomando en cuenta la cotización y tendencia de las acciones.

Tenedores de obligaciones.

Abarca la cantidad y valor nominal de las obligaciones, características y distribución de ellas, así como la cotización y tendencias de las obligaciones.

Bancos.

Es el conocimiento por parte de la empresa de los distintos créditos bancarios que ofrecen las instituciones bancarias, sus plazos (largo, corto y la amplitud del crédito).

Otros créditos.

Estos son los que otorgan el proveedor o cliente dependiendo la necesidad de la empresa.

Requisitos:

Son aquellos requerimientos necesarios para el otorgamiento del financiamiento.

Para inversiones permanentes.

Para este es necesarios presentar el valor de adquisición, valor neto deducida la depreciación y el valor de reposición, todo esto es referente a los activos fijos.

Para operaciones de producción.

Es necesario tener a disposición los inventarios de: materia prima y auxiliares y de productos de proceso. Además de determinar los fondos para sueldos de salarios y fondos para otros gastos de producción.

Para operaciones de venta.

Consiste en tener actualizados los inventarios de productos terminado, créditos a los clientes, fondos para mercadeo, operaciones de ventas y distribución, etc.

Plazos y costos de los fondos:

Es el tiempo y costo que la empresa se hace responsable para cubrir las obligaciones contraidas.

Acciones y partes de capital.

Contiene la política de emisión y los dividendos pagados.

Créditos a largo plazo.

Es necesario conocer la clase de garantía a la que esta sujeta el crédito, las condiciones de pago, así como la tasa de interés por la cual se regirá el crédito, etc.

Créditos a corto plazo.

Son las misma condiciones que se contraen a largo plazo, con la diferencia que es a un plazo menor a un año.

Cumplimiento óptimo de la función.

La empresa, mediante una política consciente con respecto a sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles, 1) Esta adecuadamente provista de recursos monetarios en condiciones y a costos óptimos y 2) Hace una prudente utilización de los mismos en sus actividades.

Función asignada: Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

Para facilitar la elección de un correcto financiamiento es posible utilizar las siguientes fórmulas para medir su ejecución, estas se presentan a continuación:

1) Indicación sobre la política financiera

$$\frac{\text{Obligaciones a corto plazo}}{\text{Obligaciones a largo plazo}} = \text{(estructura del pasivo)}$$

$$= \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Activo fijo}} = \text{(estructura del activo)}$$

2) Grado de independencia financiera	=	Capital contable . / Activo total
3) Grado de obligación	=	Pasivo total . / Activo total.
4) Liquidez en relación con la estructura	=	Capital contable . / Activo fijo / Pasivo fijo. / Activo fijo
5) Grado de autofinanciamiento	=	Reservas de capital . / Capital social
6) Dependencia bancaria	=	Créditos bancarios . / Activo total
7) Movilidad del activo circulante	=	Activo circulante . / Capital contable / Activo circulante . / Activo total
8) Movilidad de los inventarios	=	Inventarios . / Capital contable
9) Rendimiento del activo total	=	Utilidad neta + Intereses pagados . / Activo total
10) Rendimiento del capital contable	=	Utilidad neta . / Capital contable
11) Rendimiento del capital social	=	Utilidad neta . / Capital social
12) Grado de seguridad de los acreedores	=	Utilidad neta . / Pasivo total

6. MEDIOS DE PRODUCCIÓN.

Función asignada: Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS.

Política de Inversión y de reposición:

Se hace referencia a la política que se debe seguir para seleccionar las inversiones en medios de producción, así como la reposición que se obtendrá de esta inversión.

Servicios externos:

Son todos aquellos servicios que no los produce la propia empresa pero son necesarias para el buen funcionamiento de la misma, entre las que se encuentran: medios de transporte, energía, agua, medios de comunicación y servicios a la comunidad.

Servicios internos:

Son aquellos servicios proporcionados por la empresa que complementan su funcionamiento estos son: servicios médicos, transporte de personal, equipo de seguridad, etc.

Inversiones para las operaciones:

Son todas aquellas inversiones en activos fijos necesarios para que funcione la empresa.

Terreno.

Es necesario conocer la superficie total del terreno, la superficie cubierta por construcciones, caminos y sitios para producción y almacenamiento, así como sus características físicas y el valor actual del terreno.

Construcciones.

Realizar un descripción de las construcciones, del número de pisos con que cuenta, las superficies cubiertas, de trabajo, así como también la antigüedad y el valor actual de las construcciones para la producción, el almacenamiento, usos administrativos y para construcciones auxiliares.

Maquinaria y equipo de producción.

Consiste en hacer un recuento de las máquina y equipos con que cuenta la empresa, resaltando la disposición, capacidad real de la producción, antigüedad y valor, clase y número y mantenimiento.

Instalaciones.

Observar la clase, antigüedad y valor de las instalaciones.

Herramientas y equipo auxiliar.

Realizar un inventario para reconocer la cantidad de herramientas y equipo auxiliar con que cuenta la empresa, así como conocer la antigüedad y valor de las mismas y su posible mantenimiento.

Equipo de transporte.

Consiste en hacer un recuento de las unidades de transporte, en donde se determina: clase y número de dichas unidades, antigüedad y valor, y su mantenimiento.

Cumplimiento óptimo de la función.

Con una política cuidadosa de inversiones y de reposición que toma en cuenta los servicios externos disponibles, la empresa está dotada de los servicios internos necesarios, terrenos, edificios, maquinaria y otros bienes de producción, en cantidad suficiente y calidad adecuada para una elaboración eficiente de sus productos.

ALGUNAS FÓRMULAS PARA MEDIR LA EJECUCIÓN.

1. Intensidad de la inversión $= \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Activo total}}$

2) Intensidad de los gastos fijos $= \frac{\text{Gastos fijos de fabricación}}{\text{Costo de fabricación}}$

3)Grado de mecanización	=	Valor de la maquinaria y equipo / Activo total
4) Grado de expansión productora	=	Incremento del activo fijo / Activo fijo
5) Indicación del estado del activo fijo	=	Reparación y Mantenimiento / Activo fijo
6) Tasa de inversión con relación a la producción	=	Inversión neta corriente / Producción

7. FUERZA DE TRABAJO.

Función Asignada: seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS.

Política de empleo del personal:

Son las políticas que se deben seguir para el empleo del personal, el adiestramiento industrial, seguridad industrial, servicios al personal, personal ocupado y salario que percibe y relaciones industriales.

Organización:

Consiste en conocer el modo como esta empleado el personal de la empresa y de los diferentes servicios que se le proporciona.

Aspectos del empleo de personal.

Este esta compuesto por el sistema de reclutamiento, además de una hoja de trabajo en la cual se anotaran las horas de trabajo a la semana, sistema de promociones utilizado, asistencia y ausentismo del personal en todos sus niveles, rotación de la mano de obra y el procedimiento que se debe seguir sobre vacaciones y días de sueto.

Adiestramiento industrial.

Se debe observar la clase y tipo de organización para el adiestramiento, realizar un listado de puestos adiestrados, número de trabajadores adiestrados por año y los estímulos que se usan.

Seguridad Industrial.

Es llevar un control sobre la frecuencia de los accidentes y como se esta organizado para la seguridad dentro de la empresa.

Servicios al personal.

Son todos los tipos de servicio que abarca desde médicos hasta sociales.

Personal ocupado y salarios que percibe:

Personal directivo, profesional, técnico y similares.
Personal administrativo y similar.
Personal de ventas y distribución.
Especialistas, contramaestres y similares.
Trabajadores calificados.
Trabajadores no calificados.
Mano de obra directa
Mano de obra indirecta
Sistema de salarios.
Estímulos y pagos extraordinarios.
Horas - hombre por año.
Importe anual de las nóminas.

Otros costos de trabajo y prestaciones sociales.
Ya sean legales, contractuales o voluntarios.

Relaciones industriales:

Consiste en determinar las relaciones entre la dirección y los trabajadores, entre los diferentes grados originales y por supuesto las relaciones sindicales.

Cumplimiento óptimo de la función.

Teniendo una política consciente en sus relaciones con el personal, la empresa ha organizado y mantiene en operación, y dentro de una estructura equilibrada, una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de los bienes de producción, satisfaciéndose así los objetivos de la empresa en un ambiente de mutua cooperación.

ALGUNAS FÓRMULAS PARA MEDIR LA EJECUCIÓN.

1) Relación entre los tipos de trabajo = $\frac{\text{Número de empleados}}{\text{número de obreros}}$

2) Relación entre los tipos de trabajo = $\frac{\text{Salarios indirectos}}{\text{Salarios directos}}$

3) Horas de trabajo por trabajador = $\frac{\text{Total de horas - hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de trabajadores}}$

4) Rotación de la mano de obra = $\frac{\text{Número de trabajadores separados}}{\text{Promedio de trabajadores ocupados}}$

5) Promedio de salarios por hora = $\frac{\text{Importe total de los salarios}}{\text{Horas - hombre trabajadas}}$

6) Importancia de los salarios = $\frac{\text{Salarios}}{\text{Costo de fabricación}}$

7) Costo de las prestaciones por trabajador = $\frac{\text{Costo total de trabajo - Sueldos y salarios}}{\text{Número de trabajadores}}$

8) Ventas por trabajador = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{número de trabajadores}}$.

8. SUMINISTROS.

Función asignada: Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS.

Política de compras:

Son todas aquellas encaminadas a la adquisición de los insumos necesarios para que la empresa produzca sus bienes.

Clase.

Son las especificaciones que debe contener el insumo para ser aceptado, en el que destaca la calidad del mismo.

Cantidad.

Es el volumen estimado necesario para la producción ya sea por año y en términos físicos.

Costo CIF en la fábrica.

Son todos los costos unitario de los principales artículos.

Costo total de los abastecimientos.

Este se estima de manera anual por cada artículo producido.

Procedencia.

Puede presentarse en dos formas: nacional en donde se presenta por productor, mayorista o detallista,; y por importación ya sea directa o indirecta.

Métodos de compra y existencia:

Métodos de compra para los principales abastecimientos.

Dentro de los método más usuales encontramos tres: primero de acuerdo con tiempo, o sea cuando se necesita y en intervalos regulares, el siguiente es aprovechando las ventajas del mercado y por último de acuerdo a los proveedores que pueden ser de abastecedores permanentes, variable y productores o mayoristas.

Promedio de existencias.

Se realiza un promedio mensual de los principales artículos ya sea en términos físicos o monetarios, también se puede llevar a cabo tomando el valor total de las existencias y el mínimo de las existencias.

Vigilancia de los materiales y almacenamientos:

Vigilancia de los materiales.

Llevar a cabo una organización para la vigilancia de los materiales en dos aspectos: cualitativo y cuantitativo.

Almacenamiento.

Consiste en conocer más directamente la organización del almacenamiento así como el volumen de pérdidas y deteriores que sufre el producto, además del manejo de materiales de empaque.

Investigación acerca de los abastecimientos:

Se debe realizar esta investigación respecto a las fuentes y respecto a los substitutos.

Cumplimiento óptimo de la función.

Con una política de compras consciente y con el empleo de métodos apropiados, 1) la empresa provee a sus departamentos de producción de materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo, conservando inventarios a un nivel económico y 2) utiliza la investigación para mejorar las condiciones de los abastecimientos.

ALGUNAS FÓRMULAS PARA MEDIR LA EJECUCIÓN.

1) Importancia de los abastecimientos = $\frac{\text{Costo de las materias primas y materiales auxiliares}}{\text{Costo de fabricación}}$

2) Rotación de los materiales = $\frac{\text{Costo de las materias primas y materiales auxiliares}}{\text{Inventario medio de materias primas y otros auxiliares}}$

3) Rotación de los créditos de los proveedores = $\frac{\text{Saldo promedio de los créditos recibidos de los proveedores}}{\text{Costo de los abastecimientos adquiridos en un año}}$

4) Plazo medio de los créditos de los proveedores = $\frac{360}{\text{Rotación de los créditos de los proveedores}}$

9. ACTIVIDAD PRODUCTORA.

Función asignada: Organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS.

Métodos de fabricación:

Es el procedimiento a seguir para la fabricación de los artículos, de manera eficiente y económica.

Fabricación intermitente o por lotes.

Como es sabido esta se puede realizar por medio de pedidos de clientes o de acuerdo a las existencias.

Fabricación continua.

El sistema continuo rinde por lo general un costo unitario menor por el producto o servicio producido, que el sistema intermitente. Esto se debe a economías de escala que permiten descuentos en cantidad, especialización del trabajo y máquinas con propósitos especiales.

Organización para la producción:

Organización física.
Planeación de la cantidad.
Supervisión de la cantidad.
Supervisión de la calidad.
Manejo de los materiales.
Mantenimiento y conservación.
Aplicación de normas.
Aspectos temporales.
Aspectos humanos.

Productividad:

Capacidad de producción.
Producto en términos monetarios.
Costo del producto.
Producto en términos físicos.
Salarios.
Horas-Horas hombre trabajadas.
Salario promedio por hora.

Servicios de investigación:

Servicio empleado.

Cumplimiento óptimo de la función.

Usando los métodos de transformación apropiados, la empresa ha organizado y mantiene en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

ALGUNAS FÓRMULAS PARA MEDIR LA EJECUCIÓN.

1) Punto de equilibrio de la producción en volumen físico. = Total de los costos fijos de producción / Costo unitario previsto - costo unitario variable

2) Estructura de los costos = Costos fijos . / Costos de fabricación

3) Importancia de los gastos de fabricación = Costo de fabricación / Costo de producción

4) Grado de transformación = Costo de producción / Costo de las materias primas y materiales auxiliares

5) Grado de mecanización = Consumo de K.W.H. / Número de trabajadores

6) Tasa de utilización de la capacidad de producción = Producción / Capacidad; Tiempo real de trabajo / Tiempo óptimo de trabajo

7) Grado de utilización de los materiales = Desechos y desperdicios / Materias primas

8) Eficiencia de la inspección = Producción defectuosa / Producción total

10. MERCADEO.

Función asignada: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS.

Política de mercadeo:

Consiste en determinar como se realiza la comercialización del producto.

Mercados:

Localización y potencialidad.

Pueden ser locales, nacionales y exteriores.

Clase y potencialidad de los mercados nacionales.

Se realiza en ramas industrial, servicios, agrícolas y similares además de unidades familiares.

Situación de la competencia.

Consiste en detectar cuales son los competidores reales y potenciales.

Ventas y distribución:

Organización para la venta.

Se refiere a como se encuentra estructurado el cuerpo de vendedores, además de la de propaganda y promoción de ventas.

Volumen de las ventas.

Consiste en desglosar las ventas por clase de productos, clientes el cual contiene a industriales, agrícolas, gubernamentales, exportadores, mayoristas, detallistas y unidades familiares.

Precios, plazos y condiciones.

Se puede dar en tres tipos: por productos , tipos de clientes y por condiciones de pago.

Supervisión de las ventas.

Consiste en detectar que clase de supervisión se este empleando y en caso de ser necesario se modificará.

Pedidos por satisfacer.

Se realiza a través de número de clientes, volumen en términos monetarios y el promedio de volumen de ventas por pedido.

Distribución.

Se lleva a cabo desde el almacenaje, empaque y los medios de distribución y transporte.

Investigación del mercado:

Utilización.

Con esto se conoce si el desarrollo del mercadeo es óptimo y correcto para los fines de la empresa.

Cumplimiento óptimo de la función.

Con una política consciente de promoción de ventas y aprovechando las oportunidades y condiciones que presenta el mercado, la empresa realiza operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuados a las necesidades de la negociación, y hace uso de la investigación de mercados con objeto de mejorar sus actividades de promoción.

ALGUNAS FÓRMULAS PARA MEDIR LA EJECUCIÓN.

1) Punto de equilibrio de las operaciones de mercadeo = $\frac{\text{Total de costos fijos de mercadeo}}{\text{Margen unitario de mercadeo - Costo variable de mercadeo por unidad}}$

Margen de mercadeo = Precio de venta - (Costo de fabricación + gastos generales y de administración).

2) % de costos de distribución y venta = $\frac{\text{Gastos de venta y distribución}}{\text{Costo de lo vendido}} \times 100$

3) Influencia de la ubicación de la fábrica = $\frac{\text{Total de gastos de transporte}}{\text{Costo de lo vendido}}$

4) Relación para medir la influencia de la propaganda = $\frac{\text{Costos de propaganda y promoción de ventas}}{\text{Ventas netas}}$

5) Ventas por vendedor = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de vendedores}}$

6) Rotación de las cuentas por cobrar = $\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldos por cuentas por cobrar}}$

7) Plazo medio de las deudas de los clientes = $\frac{360}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$

8) Indicación de la política de crédito = $\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de los créditos concedidos}}$

9) Promoción de devoluciones = $\frac{\text{Valor de mercancía devuelta}}{\text{Ventas netas}}$

10) % del costo de la investigación de mercado = $\frac{\text{Costo de las investigaciones de mercado}}{\text{Ventas netas}} \times 100$

11. CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA.

Función asignada: Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

ELEMENTOS DEL FACTOR Y LOS COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS.

Organización contable:

Estructura.

Consiste en descubrir si el sistema actual de contabilidad es eficiente y correcto para la empresa.

Presupuestación.

Es la determinación de la o las clases de presupuestos a utilizar y que sean convenientes para el giro de la empresa. Además estos presupuestos deben de ir acompañado de una supervisión.

Contabilidad financiera.

Se tomaran en cuenta el sistema de contabilidad que rige a la organización y los medios de información para el registro de las actividades.

Contabilidad de costos.

El sistema de contabilidad de costos utilizado por la empresa y cuales son los medios de información utilizables.

Informes:

Clase de estudios contables.

Consiste en la utilización del estado de posición financiera, de resultados, informe de producción, de ventas entre otros, para que la empresa tenga un control y registro de sus operaciones.

Periodicidad.

Este puede ser mensual, trimestral, anual, etc.; dependiendo de los requerimientos fiscales.

Auditoría:

Métodos.

Es posible utilizar el método continuo o intermitente para la realización de la auditoría contable.

Cumplimiento óptimo de la función.

La empresa: 1) tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos, produciendo informes contables y estadísticos en lapsos y forma convenientes, y 2) asimismo proporciona los medios y facilidades para la auditoría de sus operaciones.

ALGUNAS FÓRMULAS PARA MEDIR LA EJECUCIÓN.

$$\text{Resultados de las operaciones} = \left| \begin{array}{c} \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \\ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \\ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo fijo}} \\ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Importe de la nómina industrial}} \\ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Impuestos industriales}} \end{array} \right.$$

TABLA DE FUNCIONES ORGÁNICAS EN LAS ACTIVIDADES INDUSTRIALES. TABLA I

FACTORES DE OPERACIÓN	N I V E L E S I N D U S T R I A L E S				ECONOMÍA NACIONAL NIVEL V
	EMPRESA NIVEL I	RAMA INDUSTRIAL NIVEL II	SECTOR INDUSTRIAL NIVEL III	INDUSTRIA MANUFACTURERA NIVEL IV	
1. MEDIO AMBIENTE	Campo I - 1 Función: Mantener oportunamente informada a la empresa de los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades. Elementos del factor: Físico. Político. Económico. Social.	Campo II - 1 Función: Mantener informada a la rama industrial para su debida orientación, acerca de los cambios que ocurren en las condiciones externas y que redundan en las operaciones de la misma, enterando a su vez al exterior sobre las actividades de la rama. Elementos del factor: Físico. Político. Económico. Social. Investigación.	Campo III - 1 Función: Mantener informado al sector industrial para su oportuna orientación acerca del desarrollo que experimentan las condiciones externas que lo afectan, divulgando asimismo las actividades del sector. Elementos del factor: Físico. Político. Económico. Social. Investigación.	Campo IV - 1 Función: Mantener informada a la industria manufacturera sobre las tendencias del ambiente, para que la propia industria pueda contribuir al desarrollo de condiciones favorables al progreso industrial y haga públicas sus actividades para conocimiento de la comunidad y de las autoridades. Elementos del factor: Físico. Político. Económico. Social. Investigación.	Campo V - 1 Función: Crear condiciones favorables y una atmósfera para un desarrollo nacional equilibrado tomando en consideración las aptitudes, las actividades y los recursos con que cuenta el país. Elementos del Factor Físico. político. Económico. Social. Investigación.
2. POLÍTICA Y DIRECCIÓN	Campo I - 2 Función: Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de medios necesarios para alcanzarlos de manera económica . Elementos del factor: Físico. Político. Económico.	Campo II - 2 Función: Esforzarse por establecer en la rama objetivos realizables, a fin de cumplir satisfactoriamente con las funciones que el desarrollo industrial del país le asigna. Elementos del factor: Política de la rama. Organización de la rama .	Campo III - 2 Función: Esforzarse por fijar al sector objetivos realizables, a fin de que contribuya , dentro de su esfera , al cumplimiento efectivo de las metas que persigue el desarrollo industrial del país. Elementos del factor:	Campo IV - 2 Función: Elevar el nivel de las actividades industriales de acuerdo con los requerimientos de la economía nacional. Elementos del factor: Política Industrial. Organización de la industria manufacturera.	Campo V - 2 Función: Proseguir elevando el nivel de vida de los habitantes, manteniendo un desarrollo económico nacional saludable. Elementos del factor: Política económica. Organización de las actividades económicas. Reglamentación.

	Social.	Reglamentación.	Política del sector. Organización del sector. Reglamentación.	Reglamentación.	
3. PRODUCTOS Y PROCESOS	Cuadro I - 3 Función: Seleccionar para su producción los artículos que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores , rindan beneficios a la empresa, y asimismo determinar los procesos adecuados de producción. Elementos del factor: Productos. Procesos. Investigación.	Cuadro II - 3 Función: Cubrir económicamente la línea de productos que le corresponde a la rama, de acuerdo con la demanda del mercado. Elementos del factor: Grupos de productos. Métodos de producción. Investigación.	Cuadro III - 3 Función: Elaborar económicamente los productos que son propios del sector, con objeto de satisfacer la demanda de dichos productos. Elementos del factor: Líneas de productos. Nivel de los métodos de producción. Investigación.	Cuadro IV - 3 Función: Cubrir económicamente, dentro de su campo de acción, los bienes industriales que demanda el desarrollo económico del país. Elementos del factor: Producción. Nivel de los métodos de producción. Investigación.	Cuadro V - 3 Función: Determinar y estimular las actividades que concuerden con los requerimientos de la economía nacional. Elementos del factor: Política con relación a los productos. Productos por industrias. Nivel de las técnicas de producción. Investigación.
4. FINANCIAMIENTO	Campo I - 4 Función: Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa. Elementos del factor: Política de financiamiento Fuentes de financiamiento. Requisitos. Plazos y costos de fondos.	Campo II - 4 Función: Mantener las actividades de la rama atractivas para las fuentes de financiamiento, guardando adecuadas relaciones estructurales entre sus operaciones y sus activos. Elementos del factor: Política Financiera. Fuentes de financiamiento. Requisitos. Costo de los fondos.	Campo III - 4 Función: Mantener las actividades del sector atractivas para las fuentes de financiamiento; guardando adecuadas relaciones entre sus operaciones y activos. Elementos del factor: Política financiera. Fuentes de financiamiento. Requisitos. Costo de los fondos.	Campo IV - 4 Función: Mantener las actividades de la industria manufacturera atractivas para las fuentes de financiamiento, guardando adecuadas relaciones entre sus operaciones y activos. Elementos del factor: Política financiera. Fuentes de financiamiento. Requisitos. Costo de los fondos.	Campo V - 4 Función: Asegurar un suministro adecuado y una corriente continua de recursos financieros hacia las actividades económicas, con base en una sana política presupuestaria. Elementos del factor: Política financiera y fiscal. Fuentes de financiamiento. Requisitos. Tasas de interés.

5. MEDIOS DE PRODUCCIÓN	Campo I - 5 Función: Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente Elementos del factor: Política de inversión y de reposición. Servicios externos. Servicios internos. Inversiones para las operaciones.	Campo II - 5 Función: Mantener en la rama los adecuados medios y facilidades de producción que le permitan realizar eficientemente sus operaciones. Elementos del factor: Política de inversión y de reposición. Servicios externos. Servicios internos. Inversiones para las operaciones.	Campo III - 5 Función: Mantener en el sector los adecuados medios y facilidades de producción que le permitan realizar eficientemente sus operaciones. Elementos del factor: Política de inversión y de reposición. Servicios externos. Servicios internos. Inversiones para las operaciones.	Campo IV - 5 Función: Mantener en la industria manufacturera los adecuados medios y las facilidades que le permitan realizar eficientemente sus operaciones. Elementos del factor: Política de inversión. Servicios externos. Servicios internos. Inversiones para las operaciones.	Campo V - 5 Función: Elevar la capacidad productora del país, dentro del marco de las metas de la política económica nacional, mediante inversiones y actividades públicas y privadas, y estimular el desarrollo de los recursos nacionales. Elementos del factor: Política de inversión. Servicios públicos. Servicios privados. Inversiones para las actividades económicas.
6. FUERZA DE TRABAJO	Campo I - 6 Función: Seleccionar adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores. Elementos del factor: Política de empleo del personal. Organización. Personal ocupado y salarios que percibe. Relaciones industriales.	Campo II - 6 Función: Mantener las actividades de la rama industrial atractivas para la fuerza de trabajo, conservando balanceados los empleos, su remuneración y la productividad y manteniendo apropiadas relaciones industriales. Elementos del factor: Política del empleo. Organización. Personal ocupado y salarios que percibe. Relaciones industriales.	Campo III - 6 Función: Mantener las actividades del sector industrial atractivas para la fuerza de trabajo, conservando el justo equilibrio de entre los empleos, su remuneración y la productividad y manteniendo apropiadas relaciones industriales. Elementos del factor: Política de empleo. Organización. Personal ocupado y salarios que percibe. Relaciones industriales.	Campo IV - 6 Función: Mantener las actividades de la industria manufacturera atractivas para la fuerza de trabajo, conservando el justo equilibrio ente los empleos, su remuneración y la productividad y manteniendo apropiadas relaciones industriales. Elementos del factor: Política de empleo. Organización. Personal ocupado y salarios que percibe. Relaciones industriales. Investigación.	Campo V - 6 Función: Procurar una mejoría en los niveles de habilidad, salubridad y bienestar sociales así como un empleo total y salarios adecuados, teniendo como meta el progreso social y el equilibrio sociológico. Elementos del factor: Política de empleo. Organización del empleo. Mano de obra disponible. Número de trabajadores y salarios que perciben. Relaciones industriales. Investigación.

7. SUMINISTROS.	Campo I - 6 Función: Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes. Elementos del factor: Política de compras. Clase, volumen y origen. Métodos de compra y existencias. Vigilancia de los materiales y almacenamiento. Investigación acerca de los abastecimientos.	Campo II - 7 Función: Allegar a la rama industrial una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios adecuados Elementos del factor: Política de compras. Clase, volumen y origen. Existencias. Investigación acerca de los abastecimientos.	Campo III - 7 Función: Proporcionar al sector industrial una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precio adecuado. Elementos del factor: Clase, volumen y origen. Existencias. Investigación acerca de los abastecimientos.	Campo IV - 7 Función: Proporcionar a la industria manufacturera una corriente continua de materiales y servicios adecuados, con el propósito de lograr la integración industrial. Elementos del factor: Clase, volumen y origen. Existencias. Investigación acerca de los abastecimientos.	Campo V - 7 Función: Asegurar la fluidez de la corriente de abastecimientos necesarios, estimulando la integración nacional y teniendo como meta la consecución de una saludable independencia de las actividades económicas. Elementos del factor: Política de comercio exterior. Clase, volumen y origen de los abastecimientos. Existencias. Investigación acerca de los abastecimientos.
8. ACTIVIDAD PRODUCTORA	Campo I - 8 Función: Organizar y efectuar las actividades de producción en una forma eficiente y económica. Elementos del factor: Métodos de fabricación. Organización para la Producción. Productividad . Servicios de investigación.	Campo II - 8 Función: Tratar de producir los artículos de la rama a un nivel conveniente de costos, y en adecuadas cantidades y calidades, esforzarse por alcanzar una productividad en sus operaciones manufactureras. Elementos del factor: Métodos de fabricación. Organización para la producción. Productividad. Servicios de investigación.	Campo III - 8 Función: Tratar de producir los artículos del sector a un nivel conveniente de costos, y en adecuadas cantidades y calidades, esforzándose para alcanzar una alta productividad en sus operaciones manufactureras. Elementos del factor: Organización para la producción. Productividad. Servicios de investigación.	Campo IV - 8 Función: Pugnar por una elevada producción industrial acompañada de una alta productividad, consecuencia del mejor uso de los recursos, capacidades y facilidades de que dispone el país, teniendo en mente el logro de adecuados niveles de precios y cualidades. Elementos del factor: Organización para la producción. Productividad. Servicios de integración.	Campo V - 8 Función: Alentar las actividades productoras y pugnar por alcanzar elevados niveles de productividad mediante el mejor empleo de los recursos nacionales, de las habilidades de la población y de las facilidades y medios de producción. Elementos del factor: Organización para la producción. Productividad. Servicios de investigación.

9. MERCADEO	Campo I - 9 Función: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado, y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores. Elementos del factor: Política de mercadeo. Mercados Ventas y distribución. Investigación de mercado.	Campo II - 9 Función: Pugnar en la rama tanto por allanar el tránsito de sus productos al mercado, cuanto por la observancia de una sana política de ventas y de prácticas comerciales. Elementos del factor: Política de mercadeo. Mercados. Ventas y distribución. Investigación del mercado.	Campo III - 9 Función: Pugnar en el sector tanto por allanar el tránsito de sus productos al mercado, cuanto por la observancia de una sana política de ventas y de prácticas comerciales. Elementos del factor: Mercados. Ventas. Investigación de mercados.	Campo IV - 9 Función: Pugnar en la industria manufacturera, tanto por allanar el tránsito de sus productos al mercado cuanto por la observancia de una sana política de ventas y de prácticas comerciales. Elementos del factor: Mercados. Ventas. Investigación de mercados.	Campo V - 9 Función: Satisfacer de modo conveniente las demandas del mercado, proveyendo lo necesario para su abastecimiento adecuado y, mediante la introducción de mejoras en los sistemas y servicios de distribución, allanar las transacciones entre productores y consumidores. Elementos del factor: Política comercial. Mercados. Destino del producto nacional. Organización para el comercio. Investigación de mercados.
10. CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA	Campo I - 10 Función: Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente de financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones. Elementos del factor: Organización contable . Informes. Auditoría.	Campo II - 10 Función: Organizar y operar un servicio de concentración de datos contables, estadísticas, de costos y financieros, concernientes a la rama, haciéndolos accesibles a los interesados en sus actividades. Elementos del factor: Organización para las estadísticas de la rama. Informes. Resultados de las operaciones en la rama.	Campo III - 10 Función: Organizar y operar un servicio de concentración de datos sobre las operaciones del sector, haciéndolos accesibles a los interesados en sus actividades. Elementos del factor: Organización para las estadísticas del sector. Informes. Resultados de las operaciones en el sector.	Campo IV - 10 Función: Organizar y operar un servicio de información estadística que cubra, en sus aspectos esenciales, las operaciones de la industria manufacturera, y le sirva de apoyo en sus decisiones, adecuada y oportunamente. Elementos del factor: Organización para las estadísticas industriales. Informes. Resultados de las operaciones de la industria manufacturera.	Campo V - 10 Función: Proporcionar medios para el funcionamiento de un servicio de recopilación, elaboración y divulgación de datos que atienda a los aspectos fundamentales de la situación y operaciones económicas del país, proporcionando así una orientación general y oportuna que coadyuve en el planteamiento de las decisiones públicas y privadas. Elementos del factor: Organización para la contabilidad nacional. Informes.

ANÁLISIS FACTORIAL

TABLA II.

FACTOR: MEDIO AMBIENTE.

Componentes del factor medio ambiente	(a) 100% Adecuado	(b) 50% Mediano	(c) 25% Inadecuado	(d) 0% Deficiente
a) Físico		X		
b)Político			X	
c) Económico	X			
d) Social		X		
N = 4	1	2	1	0

$$E = \frac{1(1) + 2(0.50) + 1(0.25) + 0(0)}{4}$$

$$E = 56.25\%$$

TABLA III.

ANÁLISIS CAUSAL.

COMPONENTES	a	b	c	d	M A	P D	P P	F	F T	S	M P	A P	M	C E
1. Físico		X			X									
2. Político			X		X									
3. Económico	X												X	
4. Social		X												
TOTAL	1	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0

MEDIO AMBIENTE 2 / 3 = 67%
MERCADEO 1 / 3 = 33%
100%

TABLA IV.

LISTA SUMARIO.

ORIGEN	CAUSA	ELEMENTO DEFICIENTE
M A 67%	1. La concentración de las fábricas en la zona 2. Los acontecimientos violentos y la cercanía de las elecciones presidenciales.	1. Hay contaminación excesiva. 2. Hay incertidumbre e inseguridad en el país y en el funcionamiento de la empresa.
M 33%	1. Las campañas publicitarias de la grandes empresas.	1. Se han modificado las costumbres alimentarias de la sociedad

MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS.

TABLA V.

VALORES ABSOLUTOS.

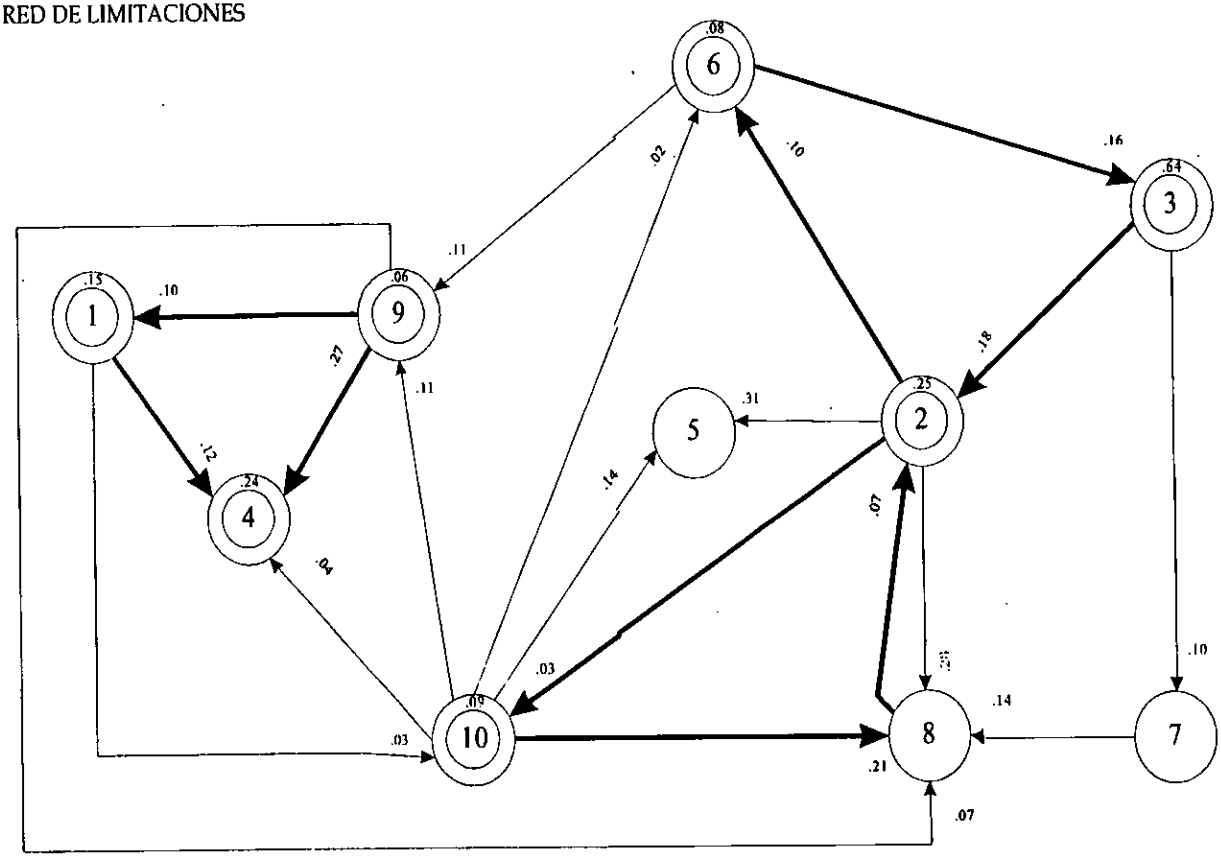
E	F	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.75	1	.60								.40	
.50	2		.50	.35					.15		
.20	3			.80			.20				
.60	4	.30			.60						.10
.55	5		.70								.30
.80	6		.50				.40				.10
.90	7			1.00							
.30	8		.40					.20		.10	.30
.45	9				.50		.20			.10	.20
.85	10	.20	.20								.60

TABLA VI

VALORES RELATIVOS.

D	F	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.25	1	.15								.10	
.50	2		.25	.18					.07		
.80	3			.64			.16				
.40	4	.12			.24						.04
.45	5		.31								.14
.20	6		.10				.08				.02
.10	7			.10							
.70	8		.28					.14		.07	.21
.55	9				.27		.11			.06	.11
.15	10	.03	.03								.09
		.30	.97	.92	.51	0	.35	.14	.07	.23	.61
		.07	.24	.22	.12	0	.09	.03	.02	.06	.15
		3	5	3	2	0	3	1	1	3	6

RED DE LIMITACIONES



CAPITULO III. AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

1. GENERALIDADES.

El desarrollo que han adquirido las empresas y la complejidad creciente de sus actividades, han hecho imprescindible el nacimiento de una nueva disciplina profesional: la auditoría, que se encarga de verificar la exactitud de la información que esas empresas proporcionan acerca de su funcionamiento.

Desde hace varios años aspectos tales como las finanzas, el funcionamiento de los registros contables, las relaciones laborales y otros no menos importantes están sujetos a auditorías periódicas, con objeto de determinar si la gestión administrativa se desvía, y en qué grado, con respecto a lo planeado y proyectado.

La mercadotecnia ha ido adquiriendo gran importancia. Su preponderancia seguirá creciendo, pues es la función empresarial que se ocupa de la comunicación entre la empresa y sus mercados así como de coordinar el flujo de sus productos y servicios, desde que se acaban de fabricar hasta que son adquiridos por sus consumidores. Por estas razones creemos que la mercadotecnia debe sujetarse, periódicamente a auditorías.

Las actividades que constituyen el pilar dentro de la administración de empresas son, en primer lugar, la dirección; aunada a ésta se encuentran: la producción, las finanzas, el personal y la mercadotecnia, cada cual con una importancia determinante.

La dirección es la parte esencial y central de la administración. A través de ella se lleva a cabo lo planeado y organizado para hacer que un negocio opere con éxito. La dirección es la virtud esencial de fijarse una meta y alcanzarla; es el proceso que permite que los propósitos, el conocimiento y la aptitud, se conviertan en acción efectiva. Esto es decisivo y produce las acciones que llevan a lograr el éxito. De ahí se desprende la necesidad de que exista un director y, por ende, una dirección, cuyo origen parte de los tres requerimientos fundamentales de toda empresa:

1. Determinar objetivos con base en un programa planeado para obtener mejores resultados.
2. Realizar un trabajo conjunto y de común acuerdo con el personal de todos los niveles de la organización, a fin de alcanzar los objetivos planeados.
3. Ejercer el binomio autoridad - responsabilidad desde la cúspide del organigrama hacia todos los niveles y componentes del mismo.

Siguiendo esos criterios es indiscutible que el consejo de administración es responsable de establecer y vigilar que los objetivos se cumplan para abundar al

respecto, veamos una lista de los principales aspectos en los que el consejo de administración debe tomar decisiones:

a) Determinación de los objetivos de la empresa.
b) Aprobación de las principales políticas.
c) Aprobación de la organización de la empresa.
d) Nombramiento de los jefes y alto personal directivo.
e) Remuneración a la alta dirección.
f) Aprobación de los planes y compromisos importantes relacionados con la actuación de la dirección.

Se debe aclarar que la lista de funciones no está completa.

Si bien el consejo de administración está para aconsejar , guiar, asesorar y ayudar a dirigir, también tiene como funciones limitar, controlar, corregir, evitar y con frecuencia prohibir. Respecto a la producción, en todo sistema de control existen tres partes básicas que son :

1. Revisar la planeación de la producción; decir y determinar lo que cuantitativamente se va a producir; en qué departamentos, con qué máquinas y en cuánto tiempo, de tal manera que resulte rápida y económica.

2. Revisar el plan general de producción con el fin de determinar aspectos primordiales en éste proceso. Por ejemplo: detectar si a una diversidad de productos se le considera como a un todo, o bien si se ha hecho un plan de producción por producto, por cantidad, por tamaño, por color, etc.

3. La medida final y verdadera de cualquier sistema de control de producción se basa en los resultados, los cuales se deberían reflejar en un mejor servicio al cliente, en niveles más bajos de inventarios y de una producción más eficiente y económica.

Esto es en cuanto al volumen y al costo, es decir, en cuento a medidas fundamentalmente cuantitativas. Sin embargo no es todo: los productos necesitan tener calidad, la cual puede estar determinada por las necesidades del cliente, por los reglamentos gubernamentales de sanidad, precios u otros factores como la competencia y el prestigio del fabricante de ahí la importancia de un departamento de control de calidad que realice una eficiente vigilancia administrativa siempre que la fábrica produzca mediante una comunicación efectiva.

Tradicionalmente el término auditoría se usa para referirse a la revisión de los estados financieros de una empresa con base en:

* Los procedimientos de control interno del cliente.
* Los registros contables y de las operaciones.
* Otros registros financieros y no financieros.
* Evidencias que se obtengan de fuentes externas tales como bancos, clientes, acreedores y otros.

Esta puede ser interna (por gente de la misma empresa) y externa (por medio de gente ajena a la empresa).

Los objetivos de esa actividad se enfocan a permitir que la auditoría contable sirva de directriz a las futuras decisiones relacionadas con los asuntos financieros de una administración, los cuáles pueden considerarse como parte de la previsión, la planeación, el análisis y la información de los aspectos económicos de la empresa.

Por otra parte encontramos la auditoría de personal que consiste en un examen minucioso y fundado lógicamente en los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles la explicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la administración de los recursos humanos, constituyen un instrumento de la función de control. Este tipo de auditorías permite hacer un constante análisis comparativo, así como obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, señalar fallas, detectar las áreas críticas y de escasa acción, a fin de mejorar el funcionamiento de la fuerza de trabajo en el organismo social.

Como se aprecia, también la administración de recursos humanos tiene, en la auditoría de la propia función, un factor de canalización que no sólo indica hacia dónde dirigirse o cómo proyectarse hacia el futuro sino que, a manera de alarma, detecta las desviaciones , los vicios o errores en los que incurre. He aquí otra función en la que se lleva a cabo la auditoría.

La mercadotecnia cuando se analiza desde el punto de vista tradicional comprende actividades de crucial importancia para cualquier empresa. No hay negocios sino hay ventas; para que las ventas funcionen se necesita publicidad y promoción de ventas. Cualquier esfuerzo será inútil si no se plantea y se promueve el producto en forma adecuada.

En la actualidad se habla mucho acerca de los mayores y menores precios que hay que pagar por la conquista de los mercados. Es por ello que resulta importante saber si los aspectos financieros de la mercadotecnia son administrados correctamente.

Por último, la investigación de mercados establece interrogantes que inquietan ¿se necesita el producto? , ¿Responde a una necesidad?, ¿Tiene la calidad adecuada?, ¿Se cuenta con la capacidad para producir el producto que satisfaga la necesidad requerida?.

La incidencia de los costos de distribución es cada vez mayor dentro del costo total. Por ello, los empresarios tienen más interés en la práctica de una mercadotecnia que sea rentable; que produzca como cualquier otra inversión. No sólo en términos de pesos y centavos, sino en términos de calidad que se traduzcan en un proyecto que logre una óptima satisfacción y lo coloque en lugar preponderante dentro del mercado.

Con frecuencia cuando algo falla nos empeñamos a buscar un culpable en el caso de ventas se suele pensar que los vendedores son siempre los responsable no importando si el área de crédito o de producción no funcionan con eficiencia. Invariablemente el área

de ventas será el punto de referencia. Tal aseveración resulta lógica si tomamos en cuenta que la función de ventas es, por así decirlo la caja de resonancia de todo lo bueno y malo que sucede en la empresa: si se maneja mal el crédito, las ventas caen de inmediato; si la calidad no es la apropiada las ventas se derrumban.

Por ello resulta de primordial importancia tomar en consideración factores como el impacto que ejercen las campañas de publicidad y promoción, la calidad de la distribución del producto y/o servicio con que se trata de satisfacer las necesidades del mercado; la dirección que pueden tomar las finanzas a través de la mercadotecnia; los aciertos en la planeación y desarrollo de nuevos productos así como la cantidad y calidad de la investigación de mercados , y el desempeño de las ventas. Todos estos factores deben controlarse en forma técnica y planeada con el mismo criterio y con similares exigencias a las que rigen las otras actividades fundamentales de la empresa. Sólo así se podrían deslindar responsabilidades y realizar planes realistas para lograr el progreso y crecimiento de la empresa.

Por lo general, la auditoría en mercadotecnia se define como un examen y evaluación de los objetivos, políticas y programas de mercadotecnia, así como del marco ambiental que ha normado su estructura, forma y dirección.

2. AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

La auditoría de mercadotecnia comprende:

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

Por ello la auditoria de mercadotecnia[12] , en su más completa expresión, "revisa la forma en que se practican las funciones de cada área y realiza un análisis riguroso con respecto a la observancia que se le otorga al progreso administrativo, de acuerdo con el tipo de organización , el personal con el que se cuenta y conforme a

[12] WOESSNER ARANDA PEDRO, Cómo realizar una auditoría de mercadotécnia. Editorial Trillas. México D.F. 1ª edición 1995. Pág 13

las características del mercado en el que se desenvuelve la empresa". De esta manera , la auditoría de mercadotecnia analiza en forma sistemática e imparcial, las siguientes funciones de mercadotecnia:

1. Funciones de intercambio:
   a) Ventas.
      · Promoción de ventas.
      · Publicidad.
   b) Planeación y desarrollo del producto.
      · Diseño y rediseño del producto.
      · Marca.
      · Envase.
      · Empaque.
      · Precio.
      · Coordinación con producción.
   c) Exportaciones.
2. Funciones de Distribución Física:
   a) Determinación del canal de distribución.
   b) Almacenamiento.
   c) Transporte.
3. Funciones Auxiliares:
   a) Financiamiento de la mercadotecnia.
   b) Administración de riesgos.
   c) Investigación de mercados.

Al referirnos a una auditoría de ventas o a una de publicidad damos pauta para una serie de preguntas, tales como: ¿Qué se audita?, ¿Cómo se audita?, ¿Cuándo se audita?, etc. Para contestar a éstas preguntas, debemos atender a las funciones de decisión empresarial, o microfunciones, las cuales centran su atención en la problemática que se desprende del ejercicio de las funciones tradicionales, (ver tabla VII).

Este grupo de grupo de funciones comprende :

1. La previsión se debe entender como la predeterminación de lo que se puede hacer en el área de la mercadotecnia y que incluye tres aspectos:

a) Investigaciones que proporcionen el máximo conocimiento de las alternativas posibles.

b) Alternativas entendidas como las diferentes opciones que puede adoptar el director de mercadotecnia para dirigir la función hacia el logro de las metas. De esto se deriva todo el éxito. Las mismas servirán de base para la determinación de objetivos viables.

c) Objetivos, los cuales tendrán gran influencia en la naturaleza total de los mercadotecnicos.

2. La planeación fijas las características que tendrán los planes de acción mercadotecnia de la empresa, y comprende:

a) Determinación de políticas de mercadotecnia, entendidas como cursos generales de acción que involucran criterios y formas y detallan posibilidades y limitaciones.

b) Fijación de procedimientos, entendidos como las fases mediante las cuales se desarrollarán las políticas de mercadotecnia .

c) Especificación de programas, definir el tiempo límite establecido para cumplir objetivos mercadotecnicos.

d) Elaboración de procedimientos estableciendo el costo que generará cumplir esos objetivos.

3. La organización que consiste en concretar las funciones genéricas más convenientes para desarrollar y alcanzar los objetivos de la mercadotecnia, así como definir la autoridad y responsabilidad asignada a cada una de las personas que tiene a su cargo la ejecución de éstas funciones. Este aspecto comprende:

a) Análisis de funciones para determinar asignación de "paquetes" lógicos de tareas generales.

b) Análisis de puestos para detallar las tareas concretas que realizará cada jefe y empleado.

c) Clasificación de puestos conforme a los niveles de autoridad en el organigrama.

d) Determinaciones de líneas de autoridad, responsabilidades y comunicación, correspondientes a cada uno de los niveles jerárquicos de la organización mercadotecnica.

4. La integración obtiene y coordina tanto los elementos materiales como los técnicos y de personal, necesarios para la planeación y organización de la mercadotecnia y que resultan indispensables para el adecuado funcionamiento de la organización. Por ello, la integración equivale a lo que otros autores llaman coordinación, que se practica mediante el ejercicio de una adecuada dirección de personal que se aplica a la mercadotecnia. En otras palabras, el director de mercadotecnia, al trabajar para integrar la organización, deberá laborar estrechamente con el departamento de personal. Los pasos a seguir consistirán en lograr el reclutamiento, la selección, la contratación, el adiestramiento y la motivación de los mejores elementos que integrarán el área de mercadotecnia de la empresa y que, en última instancia, harán rentables todos los recursos materiales y tecnológicos en la misma.

5. La dirección de la mercadotecnia deberá guiar y supervisar a los subordinados con el fin de lograr, efectivamente, lo planeado mediante la autoridad del director de área y através de las decisiones que éste determine, ya sea en forma directa o bien delegando autoridad, pero supervisando que se cumplan las órdenes por medio de los

canales de comunicación establecidos. Por tanto la dirección implica cuatro procedimientos:

a) Que se ejerza la autoridad propia del puesto.

b) Que se delegue la autoridad, ya que dirigir implica hacer a través de otros.

c) Que se establezcan canales de comunicación a través de las cuales se exijan resultados.

d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Si se toman en cuenta estas fases , seguramente se dirigirá para coordinar y no, por el contrario, se coordinará para dirigir.

6. El control es la suma de los resultados obtenidos en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente. A través de un adecuado control se corrigen, mejoran y formulan nuevos planes.

Este aspecto del proceso administrativo de la mercadotecnia persigue:

a) Recolectar sistemáticamente una serie de datos que proporcionen información.

b) Medir el grado de realización de los planes fijados.

Para que se lleve a cabo un control, eficaz, es necesario:

·Establecer un sistema de control.

·Recopilar y concentrar los datos que requiera éste sistema.

·Interpretar y valorar los datos recolectados.

·Obtener resultados.

·Hacer uso práctico de estos resultados.

Es indispensable, además, recurrir al elemento humano para que fije un sistema de control, que puede ser:

·Profesional, que constituya un factor que proporcione información realista, objetiva y clara.

·Automático, que por su naturaleza detecte las desviaciones en el área.

·Retroalimentador, que proporcione bases seguras para la elaboración de planes que en el futuro proyecten a la empresa.

La mercadotecnia es una disciplina cambiante. Todo ejecutivo que se ha involucrado en esta materia reconoce este hecho como un factor constante y de gran peso. En la mercadotecnia cambian el número, la composición y la distribución geográfica de la población; la magnitud de los ingresos y la estructura del gasto. En fin cambian los hábitos los gustos y las preferencias. Con esto podemos decir que los mercados actuales son altamente dinámicos.

Es de gran importancia llevar a cabo una revisión acerca de los planes mercadotécnicos debido al aspecto dinámico de los mercados, además el ejecutivo debe de visualizar el cambio, debe de observarse además la relación empresa-mercado y la

situación psicológica del consumidor que generalmente se resuelven con la introducción de nuevos productos, nuevos empaques de publicidad diferente y sistemas innovadores de ventas .

Esta situación que cada vez es más frecuente en México y en otros países, tiene consecuencias de gran importancia en la mercadotecnia de cualquier empresa, fundamentalmente debido a factores tales como:

-La empresa no detecta la situación que prevalece en el mercado ni las tendencias del mismo.
-Las partes integrantes pierden efectividad en forma constante.
-Los métodos, procedimientos y estructuras se vuelven inoperantes.
-Los objetivos y políticas se vuelven inapropiados.
-Las premisas originales se vuelven obsoletas.

Esta situación que cada vez es más frecuente en México y en otros países, tiene consecuencias de gran importancia en la mercadotecnia de cualquier empresa, fundamentalmente debido a factores tales como:

-La empresa no detecta la situación que prevalece en el mercado ni las tendencias del mismo.
-Las partes integrantes pierden efectividad en forma constante.
-Los métodos, procedimientos y estructuras se vuelven inoperantes.
-Los objetivos y políticas se vuelven inapropiados.
-Las premisas originales se vuelven obsoletas.

Los constantes cambios en el mercado que experimenta una empresa se traducen, de hecho, en la necesidad de hacer persistentes adaptaciones en la función mercadotécnica que, de no llevarse a efecto harán que la relación empresa-mercado derive de una situación buena, regular, a pésima. Esto es tan evidente, que cuando un programa de mercadotecnia empieza a actuar en el tiempo, por este mismo hecho sufre desviaciones. Esto siempre ha sucedido; la diferencia entre el pasado y el presente estriba en la velocidad creciente con que se dan estos cambios.

Los ejecutivos suelen realizar cambios sobre la marcha. El resultado se traduce en desviaciones todavía mayores. Estas consecuencias no son sino el resultado de contradicciones con la realidad, lo cual denota ineficiencia, falta de control y provoca toma de decisiones improvisadas y superficiales.

Un plan coherente pero sin una adecuada comprensión de los objetivos, al principio se desvía de manera imperceptible hasta que, en forma paulatina , llega a carecer de toda lógica, de manera que lo que en un principio era armonía plena se transformara en una serie de actividades mercadotécnicas sean corregidas y se revise el plan original.

La calidad de un plan está en:
- Observar la naturaleza de los cambios que se presentan dentro y fuera de la negociación.
- Conocer y dominar aquellos aspectos en los que la organización y el programa de mercadotecnia deban ser actualizados.
- Determinar en qué facetas puede mejorarse la operación de la empresa.

En otras palabras, la marcha acelerada de los cambios en el modo de vida de la sociedad actual y la continua revolución tecnológica, obligan a un constante examen de todos y de cada uno de los elementos de las operaciones y en la organización mercadotécnica. Si realmente se desea obtener resultados de índole superior, ésta vigilancia tendrá que obedecer a un programa profundo, cuidadoso y ordenado: a una evaluación que abarque los objetivos, programas, políticas, métodos y sistemas, que no es otra cosa que una auditoría de mercadotecnia.

Existe una opinión, muy generalizada por cierto, de que la auditoría de mercadotecnia sólo se aplica a empresas que se enfrentan a una situación crítica, como el deterioro de sus niveles de ventas o a una severa baja de utilidades. Esta concepción de la auditoría, en cuanto a su aplicación, es errónea, pues, si bien estamos hablando de soluciones, también es preciso tomar medidas preventivas. En este aspecto, a la auditoría de mercadotecnia se le relaciona con la auditoría contable, que es un instrumento para saber cómo se hicieron las cosas y detectar errores. La auditoría de mercadotecnia nos indica cómo corregir errores y hacia dónde dirigirnos hacia el futuro.

Los ejecutivos en mercadotecnia que consideran a la auditoría de su materia como algo innecesario, no han comprendido realmente la naturaleza y el propósito de la misma; por lo tanto, tampoco han entendido que los exámenes y evaluaciones dentro de una atmósfera de crisis no tienen el carácter de auditoría, por dos razones principalmente:

1. Cuando se presenta una crisis generalmente no se lleva a cabo una auditoría sino que se llevan a cabo revisiones rápidas que, por su carácter, carecen de profundidad y detalle. Con frecuencia se analiza la operación en su conjunto y sólo el analista, y no el auditor, estudia las áreas conflictivas para detectar lo que pasa y recetar algún remedio pasajero, con la esperanza de que el enfermo sobreviva y posteriormente hacer un diagnóstico definitivo; hace una revisión y determina el estimulante requerido , pero no aplica la terapia adecuada.

2. Por ello, una empresa cuya mercadotecnia es exitosa puede ser objeto de auditoría con mayores ventajas y mejores resultados. Sin embargo el hecho más importante está en que no sólo puede, sino que debe auditarse, por las siguientes razones:

a) El éxito de una empresa puede provocar que los ejecutivos autoricen programas muy diversos y, por lo tanto muy costosos.

b) Que no haya responsables de establecer nuevas formas, sistemas y métodos mercadotécnicos que, si bien anteriormente resultaban inapropiados, podrían adecuarse a las necesidades de la compañía.

c) La naturaleza dinámica del mercado puede originar cambios imperceptibles que, tarde o temprano, conviertan los planes de mercadotecnia en algo obsoleto. Con el transcurso del tiempo, esta situación se reflejará en la disminución acelerada de volúmenes de ventas y utilidades.

El peligro del éxito sugiere que el mejor momento cuando prevenir es cuando brilla el Sol y no cuando hay tormentas. Este peligro advierte la necesidad de revisiones continuas, sistemáticas, críticas y objetivas, aun de aquellas operaciones mercadotécnicas que resultan efectivas y eficientes. La negligencia, la competencia y un seguimiento sin supervisión, son hábitos que surgen frecuentemente en situaciones de éxito; de no controlarlos , pueden convertirse en un problema serio. Este hecho puede presentarse en cualquier organización y, con el tiempo, minar la fuerza de operación, más vigorosa. Para no perder esa fuerza es preciso identificar a tiempo esos peligros y eliminarlos tan pronto aparezcan.

La auditoría de mercadotecnia sirve a este fin y es, por consecuencia, de considerable importancia para el éxito de la organización, ya que constituye una especie de seguro contra la subversión, que trae consigo el triunfo de una empresa.

Con anterioridad se ha hecho referencia a que la idea de una auditoría de mercadotecnia no se limita a estos aspectos y a la idea que prevalece entre los empresarios de establecer un paralelismo entre la auditoría de mercadotecnia y la contable. Afortunadamente y para bien de los mercadólogos y contadores, ese paralelismo no existe, por las siguientes razones:

a) La auditoría contable indica el estado financiero de la empresa en un momento dado; la auditoría de mercadotecnia se encarga de analizar el comportamiento comercial de la empresa en una fase específica.

b) La auditoría contable es como una fotografía instantánea, mientras que la auditoría mercadotecnia tiene un fuerte carácter descriptivo.

c) La auditoría contable es necesaria para cumplir con los trámites que exigen las autoridades; la auditoría mercadotécnica es una medida indispensable para los ejecutivos de la empresa a fin de mejorar su actuación. La auditoría contable es eminentemente crítica (no se ha cumplido con tal o cual sistema de control interno), mientras que la auditoría mercadotécnica es fundamentalmente constructiva (para que la empresa pueda vender más, debe hacerse lo siguiente...).

d) En la auditoría mercadotécnica es necesario que además de que el auditor se centre en la realización de la auditoría, propiamente dicho, éste preparado para hacer las recomendaciones que requiere el caso. Esto es un hecho que reviste más importancia de la que aparenta, ya que es fundamental eleborar toda una estrategia de mercadotecnia si la auditoría fue integral, o bien, hacerla sólo para las funciones en las que fuera a llevar a cabo la auditoría.

e) La auditoría contable se realiza como producto de la necesidad de cumplir con una obligación: no es un acto volitivo y, por esta razón, provoca resistencia y temores

naturales. La auditoría de mercadotecnia comprende una revisión sistemática, programada y voluntaria, con el objetivo primordial de mejorar el tratamiento que se da a la misma. Es frecuente que al realizar una auditoría contable el personal esté en contra, no coopere ampliamente y oculte información en la medida de lo posible por el temor a la crítica de que va a ser objeto. En una auditoría de mercadotecnia la gente coopera de buen grado e informa en la mayor medida posible, pues sabe que su desempeño depende de una mejor posición en la empresa.

Ciertamente, estas diferencias no se dan sólo entre la auditoría contable y la auditoría de mercadotecnia, sino entre todas las que son realizadas por un mandato autoritario e indiscutible, y las que son verificadas por un acuerdo voluntario que emane de la más alta autoridad en el seno de la empresa: el consejo de administración.

El dinamismo del mercado y el conocimiento de que el éxito continuo de la empresa puede conducir resultados equivocados, hacen necesaria una autoridad de mercadotecnia. Esto sugiere que toda operación de mercadeo puede ser mejorada por medio de un programa sistemático y comprensivo. El programa de evaluación, sin embargo, trae consigo dificultades y es conveniente detectar los principales obstáculos que se pueden encontrar al llevar a cabo ésta evaluación.

Los diferentes tipos de auditoría de mercadotecnia se han clasificado:

1. Por su alcance:

a) Auditorías totales. Son las que examinan el área integralmente sin pasar por alto algún aspecto de la misma. Este tipo de auditoría tiene la ventaja de presentar una panorámica completa del estado que guarda la mercadotecnia de la empresa; la desventaja es que representa un mayor costo.

b) Auditorías parciales. Son aquellas que examinan una o varias funciones de mercadotecnia, aunque no todas. Este tipo de auditoría es más económica pero, como sólo se analiza una parte del área, en muchos casos resultan incompletas, pues, en general, la problemática de una función tiene implicaciones en una u otras áreas.

2. Por su frecuencia:

a) Periódicas. Son las que se realizan cada determinado lapso.

b) Esporádicas. Las que efectúan sólo una vez o en intervalos irregulares de tiempo.

3. Por el sistema que se emplea:

a) Verticales. Cuando se separan determinados elementos funcionales y se someten a un proceso de evaluación profundo. Estas auditorías son incisivas y poco costosas, pero con frecuencia no analizan cierto tipo de implicaciones.

b) Horizontales. Aquellas en que se analizan todos los elementos que entran en juego dentro de un mismo nivel de organigrama. Se conocen también como auditorías a nivel de sistema, pues constituyen en un esfuerzo por entender las repercusiones de la toma de decisiones en ciertos puestos.

c) Descendentes. Cuando las revisiones se hacen siguiendo las líneas del organigrama de "arriba hacia abajo" , iniciándose e los niveles más altos y terminando en los niveles más bajos.

d) Ascendentes. Son aquellas que se realizan en sentido inverso.

4. Por quien las ejecuta:

a) Externas. Cuando las realizan elementos ajenos a la empresa, contratando los servicios de un despacho especializado en la materia.

b) Internas. son aquellas que llevan a cabo los elementos de la misma organización.

Los tipos de auditorías internas son las siguientes:

-Autoauditorías.

-Auditorías cruzadas.

-Auditorías desde arriba.

-Auditorías de mercadotecnia por medio de otra oficina de la empresa.

-Grupos de autoridades de la empresa.

5. De acuerdo con las normas de apreciación.

a) Autoridades por métodos cuantitativos: se realizan usando normas numéricas, no cualitativas, y en forma de rutina.

b) Autoridades por métodos cualitativos.

No se puede afirmar que un método sea superior a otro, pero el cualitativo parece ser mejor que el cuantitativo, a condición de que sea usado en forma adecuada y por personas capacitadas. Se puede recurrir a métodos cuantitativos cuando sea necesario medir algo y siempre que ese algo sea susceptible de medición.

6. Auditorías según el tipo de función que se analiza.

Existe una doble clasificación de las funciones de la mercadotecnia: funciones específicas y tradicionales (ventas, publicidad, promoción, etc.), y funciones de decisión empresarial (planeación, organización, etc.), las cuales centran sus interés y atención en la problemática de las primeras. A continuación se presentan cada una de ellas.

a) Las auditorías de funciones suelen ser parciales o verticales, ya sea ascendentes o descendentes.

b) Las auditorías de la mezcla de mercadotecnia generalmente muestran una apreciación sobre coordinación mercadotecnia que sea mantenida entre todas sus funciones.

7. Auditoría de los diversos aspectos directivos:

a) Auditoría de aspectos gerenciales: Es muy necesaria porque si están mal fijados la función general fracasará; si están mal comunicados no serán entendidos en cuanto a su cobertura, y si se carece de ello, la función no tendrá una directriz clara.

b) Auditoría de políticas de mercadotecnia: Debe ser precisa al establecer los límites para lograr la cobertura de los objetivos señalados.

c) Auditoría de la organización mercadotécnica: debe mostrar, con la mayor claridad, las relaciones de autoridad y responsabilidad de los puestos que componen la función mercadotécnica, así como la capacidad del personal de que se dispone. Por lo

SALA DE LA BIBLIOTECA

tanto, éste tipo de auditorías, por su propia naturaleza analizan las actuaciones de todo el personal desde el director general hasta el último de los empleados.

Existen consideraciones generales que determinan la frecuencia con que se deben realizar las auditorías de mercadotecnia, y son:

1. Las auditorías más fáciles y menos costosas deben realizarse con la mayor frecuencia y, al contrario, las más complejas se deben de hacer con menos frecuencia.
2. Las auditorías cuyo objetivo es el de obtener mejores beneficios para la empresa deben realizarse a intervalos cerrados.
3. Seguramente existe un límite de tiempo dentro del cual todos los aspectos de la mercadotecnia de una empresa deben ser analizado. Es conveniente hacer una evaluación rigurosa por lo menos cada dos años.
4. Las auditorias no deben hacerse con una frecuencia mayor que la que determina la circunstancias del mercado. Por tanto habrá aspectos de la mercadotecnia que se deben auditar en forma diarias, semanal, mensual, etc..

Para realizar la auditoria de mercadotecnia tenemos dos campos en donde se puede encontrar el personal para ello, el primero se encuentra dentro de la propia empresa comúnmente denominado auditor interno, dentro de este campo existen tantos tipos que trae consigo ventajas y desventajas, los cuales a continuación se presentan:

a) Director encargado de actividad: la auditoría interna la planea, realiza, coordina y controla el director de mercadotecnia.

Dentro de sus principales ventajas se encuentran:

* La realiza la persona con más conocimientos sobre el área.
* Es económica.

Sus desventajas son:

* Es posible que quien la va a realizar este muy ocupado y le tenga poco tiempo para la auditoria.
* También puede suceder que no tenga mente de auditor.
* Que no cuente con los recursos humanos necesarios.
* Que este unido por las afectivos con uno o varios ejecutivos de la empresa.
* Que sea juez y parte.

b) Empleado del área distinta, aunque relacionada, pero del mismo nivel del puesto auditado: es una auditoria cruzada en donde, por ejemplo, el gerente de producción realiza la auditoria a las actividades del gerente de ventas.

Su única ventaja es la siguiente:

* Económica.

Su desventaja es:

* El auditor no tiene grandes conocimientos sobre el área en la que se llevará el estudio.

c) Equipo de auditores integrado por empleados de la empresa que poseen preparación y antecedentes diversos.

Tienen las siguientes ventajas:

* Se pueden hacer juicios más objetivos y más amplios en virtud de la diversidad de elementos que la forman.
* Se puede neutralizar, con mayor facilidad, los juicios distorsionados por amistades o enemistades entre las diferentes partes de la organización.

Sus desventajas son:

* Costo elevado.
* La mayoría de los componentes tienen poco o ningún conocimiento de lo que la mercadotecnia es o debería ser.
* Quizá sin mente de auditor.
* Por pertenecer a diferentes áreas de la empresa, ya que se puede caer en contradicciones.

d) Auditar por las personas responsables del puesto en el que se realizó el estudio: es una autoauditoría.

Que tiene las siguientes ventajas:

* Quien la realiza tiene los mayores conocimientos sobre el área que se realiza.
* Es económica.

Su desventaja es:

* Quien la realiza es juez y parte.

El segundo campo para encontrar dicho personal para realizar la auditoria de mercadotecnia, es de forma externa denominada auditoria externa. Algunas de las características que debe tener el auditor externo son:

* Es ser un profesional con preparación teórica y práctica en mercadotecnia.
* Ser capaz de proyectar sus conocimientos a una realidad determinada.
* Poder enjuiciar tanto al plan integral de mercadotecnia como a las partes del mismo.
* Poseer una vasta cultura general.
* Ser un incansable estudioso, empeñado en una constante actualización.
* Haber experimentado, personalmente, la mercadotecnia de diversos negocios.
* Debe tener la objetividad necesaria para lograr comunicar a los directivos de la empresa, los aspectos más relevantes que se perciben a través de una auditoría de mercadotecnia como la situación actual y futura de la empresa, lo cual es de vital importancia.
* Poseer el mayor grado de especialización que le dé profundidad al análisis de las diversas funciones de esta actividad.
* Comunicar sus conclusiones en forma ordenada, correcta y lógica.
* Tener libertad para investigar, concluir e informar lo que es mejor para la empresa, de acuerdo con la auditoría.

Tiene una ventaja, esta es:
* Es la mejor auditoría que puede realizarse.
Pero existe una desventaja:
* Para algunos directores es costosa.

3. ORGANIZACIÓN PARA LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

Al practicar una auditoría de mercadotecnia el auditor se basa en el análisis de:

1. Estados financieros.
2. Registros que lleven la dirección, departamentos y secciones de mercadotecnia (ventas, publicidad, promoción, distribución, etc.).
3. Las evidencias que se obtengan de fuentes directas externas, por ejemplo la del director de mercadotecnia y todos los ejecutivos y empleados de su área.
4. Las evidencias que se obtengan de fuentes directas externas, por ejemplo de los clientes, proveedores, agencias especializadas, bancarias, etc.
5. Cualquier otra fuente externa indirecta que proporcione evidencias sobre el entorno económico y las tendencias que pueden afectar a la mercadotecnia de la empresa.

La auditoría de la mercadotecnia es una actividad de gran trascendencia tanto para el auditor como para la parte que se analiza, porque puede ser juzgada por una gran cantidad de personas y provocar consecuencias trascendentes para las empresas relacionadas o no con el auditor, y la parte analizada porque es independiente o complementaria de la práctica de la mercadotecnia en sí. También es importante porque estudia e informa sobre lo apropiado o inapropiado de las operaciones o actividades de la división mercadotecnia y porque sirve de guía a las futuras decisiones de una administración en actividades tales como la previsión, organización, dirección y control de la mercadotecnia.

También es muy impotente que el auditor cuente con evidencias suficientes que le permitan llegar a conclusiones bien fundamentadas y apropiadas, las cuales pueden obtenerse a partir de:

a) Fuentes internas directas: ejecutivos de la empresa, ya sea que trabajen o no en el campo de la dirección de la mercadotecnia.

b) Fuentes internas indirectas: estados financieros, registros de ventas, de publicidad, estadísticas e historia privada de la empresa, entre otras.

c) Fuentes externas directas: clientes, proveedores, por ejemplo.

d) Fuentes externas indirectas: estadísticas, directorios, boletines y otras fuentes emitidas a través de personas, asociaciones gremiales y gubernamentales especializadas.

Las evidencias que posee el auditor deben llevar a determinar los alcances de su trabajo así como el método que lo conducirá al logro de sus objetivos. Para ello, puede

auxiliarse de normas como medidas de funcionamiento o, bien, criterios establecidos por consentimiento y autoridad profesional, con base en los siguientes criterios:

a) Generales: la auditoría la llevarán a cabo una o varias personas con preparación técnica adecuada en el campo de la mercadotecnia, con capacidad y experiencia como auditores, que mantengan una actitud de independencia intelectual y profesional y en todo momento de la auditoría y en el informe de la misma, deben observar el mayor cuidado y diligencia.

b) De ejecución de trabajo: el trabajo se debe planear en forma adecuada y los ayudantes serán supervisados apropiadamente. Además, se debe contar con información completa para realizar un diagnóstico general que sea el que fije la extensión, el tipo, el alcance y los procedimientos de la misma y luego, mediante inspecciones, observaciones, investigaciones y confirmaciones, el material suficiente que proporcione una base razonable para dar una opinión con relación al proceso mercadotécnico de la empresa en la que se realiza la auditoría.

c) De información: el informe final debe indicar las áreas que fueron auditadas, los sistemas o procedimientos que se usaron para analizar éstas áreas o funciones, el detalle de lo que se detectó a través de la investigación en cada área y, por último, las recomendaciones pertinentes para que mejore la situación actual.

El auditor debe tener presente que su cliente espera una información completa y clara de todos los aspectos que se estudiaron. La opinión del auditor debe ser consistente, es decir que siempre se expresará con el mismo criterio, de tal manera que sean comparables las auditorías de cualquier periodo dado, unas con otras.

La opinión del auditor en relación con la auditoría de mercadotecnia se expresa en un informe que establece los alcances de la auditoría y el juicio del auditor con respecto al estado de cosas detectado en la empresa que se investiga. Los informes pueden ser:

a) Cortos y escuetos.

b) Largos y profundos.

Los informes cortos se proporcionan, por lo general, cuando el auditor ha realizado la auditoría sólo a algún aspecto del proceso mercadotécnico. En realidad se podría establecer que el informe será proporcionar al número de funciones que se ha podido analizar.

Cualquier informe debe estar:

1. Fechado.
2. Dirigir el cliente.
3. Firmado por el auditor.

El informe largo se inicia, en todo caso, con un índice que indique el contenido del reporte y la página en donde empieza cada aspecto analizado. Esto nos dará una idea clara de los alcances de la auditoría, y permitirá encontrar rápidamente lo que se busca.

Antes de iniciar una auditoría de mercadotecnia deben elaborarse ciertos arreglos preliminares entre el cliente y el auditor; si es la primera vez que se realiza una auditoría el auditor pedirá al cliente tiempo y amplias facilidades para:

1. Realizar un diagnóstico a fin de determinar la situación actual de la mercadotecnia de la empresa.
2. Analizar los distintos diagnósticos que han elaborado los principales ejecutivos del área.
3. Examinar los objetivos de mercadotecnia que se ha fijado la empresa.
4. Conocer las estrategias y tácticas que la empresa emplea para llegar a los objetivos, así como quien los opera y cuándo.

Ahora hablaremos de los papeles de trabajo para la auditoría de mercado, los papeles acumulados en una auditoría realizada a una empresa, pueden comprender el balance dictaminado, algunos balances mensuales, uno o varios estados de resultados, así como memorandum, notas, recados, registro de ventas, reportes de vendedores, presupuesto de ventas, de publicidad, de producción, etc. También podrán comprender reportes de investigaciones de mercados, contratos entre la empresa y diversas agencias encargadas de manejar las campañas de publicidad, de promoción de ventas o de realizar las investigaciones de mercados que se juzguen convenientes y necesarias.

Los principios fundamentales para la preparación de los papeles de trabajo por parte del auditor de mercadotecnia, se enumeran a continuación:

a) Incluir todos los datos necesarios para realizar la auditoría en cuestión.
b) Excluir los innecesarios.
c) Enfatizar los datos que apoyen un concepto.
d) Incluir todos aquellos datos que, posiblemente, pudieran ser necesarios en el futuro.
e) Incluir todo tipo de datos necesarios para entender las razones de la conveniencia o inconveniencia de los sistemas de mercadotecnia que emplea la empresa.
f) Todas las formas se deberán elaborar con limpieza y exactitud, sobre todo en el caso de manejar datos cuantitativos.
g) Cada papel de trabajo deberán contener una enumeración concisa del trabajo ejecutado, en conexión con la preparación del mismo.

4. AUDITORÍA DE LA PUBLICIDAD.

Anteriormente se explicó cómo está formada la auditoría de mercadotecnia, dentro de ésta se encuentran diferentes variantes que son:

1. Auditoría del marco ambiental.
2. Auditoría del sistema mercadotécnico.
3. Auditoría de la mezcla de mercadotecnia.

4. Auditoría de ventas.
5. Auditoría de las exportaciones.
6. Auditoría de la investigación de mercados.
7. Auditoría de la promoción de ventas.
8. Auditoría de los precios y descuentos.
9. Auditoría de la distribución.
10. Auditoría de la planeación y desarrollo comercial del producto.
11. Auditoría de la publicidad.

Para éste trabajo sólo se profundizará en ésta última que a continuación se desarrollará.

La auditoría de la publicidad tiene una gran importancia no sólo como parte de una auditoría general de mercadotecnia sino como una revisión profunda de los resultados obtenidos.

Por su naturaleza, la publicidad es la función mercadotecnia que esta más relacionada con la música, la poesía y la literatura; esto es le da un carácter poco cuantificable. En medio de la publicidad es cualitativo, en el se manejan ideas y creatividad que difícilmente pueden garantizar resultados fáciles de medir. Por ello, el director de mercadotecnia deberá ejercer una adecuado control de esta área y seguramente, pedirá al auditor de mercadotecnia un examen incisivo que determine si se cuenta con los recursos humanos, intelectuales y económicos necesarios; si los objetivos están claramente definidos y si los controles operantes aseguran una buena coordinación entre los primeros y los segundas, para evitar desperdicios.

Otro aspecto que debe juzgar el auditor de mercadotecnia es el de los presupuestos. Un gran número de empresas elaboran sus presupuestos para publicidad con bases en decisiones arbitrarias y sin tomar en cuenta el volumen de ventas; otras solo se basan en experiencia y esto provoca cifras, resultados arbitrarios y pocos confiables.

El auditor debe de revisar perfectamente este aspecto, ya que un presupuesto arbitrario puede dar lugar a desperdicios e ineficiencias, que se dan en una mercadotecnia débil. El presupuesto de publicidad debe ser fijada con base a la proyección de ventas para el ejercicio siguiente, siempre y cuando dicha proyección se fundamente en métodos profesionales y contemple un volumen de utilidades para la empresa. La proyección de ventas debe estar detallas por artículo, por vendedor, por ejercicio, por zona de ventas, y sobre todo debe estar de acuerdo con los objetivos generales de la empresa.

El control del presupuesto debe ser razonable y claro. Para cada proyecto publicitario, o parte del plan general, se realizará un cálculo que este dentro del presupuesto general y comprenda todas las actividades que van a ser realizadas, anotando el costo con la mayor exactitud. Como sabemos todo esto debe iniciar con la planeación. Así, todas las asignaciones para la actividad publicitaria deben calcularse con

anticipación al ejercicio fiscal en el cual quedarán asignadas los gastos. Habrá que evitar los siguientes posibles errores:

1. Que las asignaciones sean calculadas en forma equivocada. Esto provocará que al agotarse las partidas se tenga que autorizar un presupuesto extraordinario el cual da por consecuencia desajustes financieros que darán lugar a eliminar planes o campañas.

2. Que no se tomen en consideración conceptos que deben ser incluidos como partes del presupuesto. Esto también provoca desajustes, por tanto se debe considerar el costo de las campañas publicitarias y los posibles gastos extras que podrían surgir.

El enemigo más grande de los presupuestos son los gastos extras inesperados que se presentan casi siempre en los últimos meses del año o, en los casos en que un proveedor se equivoca al proporcionar un dato erróneo.

La revisión del presupuesto publicitario debe abarcar la calidad del funcionamiento del propio departamento de contabilidad de la empresa, con el fin de determinar si se lleva un control adecuado del presupuesto de publicidad. Es claro que los objetivos de publicidad deben estar relacionados con los de mercadotecnia y ser elaborado por campaña, por exhibición, o cualquier evento que lo amerite. En el caso de publicidades tomará en cuenta que un buen objetivo debe estar fijado en términos cuantitativos. Se resalta el hecho de que la auditoría además de medir la calidad de los objetivos existentes, juzgue la falta de los mismos.

El auditor debe constatar que, para cada producto o línea de productos, se establezca una estrategia creativa, que incluya una definición clara del auditorio al cual va dirigido el mensaje publicitario y un resumen preciso del mensaje que se envía. En la mayoría de los casos, las empresas no tienen un departamento de publicidad y, por lo tanto, contratan los servicios de una agencia especialidad. En este caso el auditor tendrá que determinar:

1. Si realmente se necesitan esos servicios.
2. Si cumple con la calidad profesional requerida.
3. Si las tarifas no son excesivas.
4. Si las relaciones entre la agencia y la empresa son armónicas y factibles.

Una vez concretada la selección de medios, la vigilancia de los costos, se convierte en el aspecto más importante, pues se puede dar el caso de que la creatividad y el trabajo mecánico resulten más caros que el valor de una o varias inserciones. Para ello es preciso determinar como llegará el mensaje más rápidamente y en forma eficiente al segmento que se pretenda atacar.

Para ello, será necesario precisar los siguientes aspectos:

a) Cual es el auditorio y cuales son sus características.
b) Cuales son los medios publicitarios eficientes y económicos.
c) Qué se necesita para producir el mensaje.

Compete al departamento legal de la empresa evitar que las campañas publicitarias infrinjan alguna ley o reglamento que pudiera acarrear sanciones a la empresa. Eso se puede lograr mediante la consulta constante, por parte del departamento de publicidad al legal. La publicidad se puede definir como la representación impersonal de una idea y esta debe ser no solamente buena, sino genial. La secuencia de pasos en la publicidad puede ser:

1. Búsqueda de ideas que sirvan de soporte a una campaña publicitaria y que se puedan plasmar en materiales tales como lista de precios, catálogos, anuncios internos o externos, etc..
2. Las ideas pueden buscarse entre el personal de la empresa publicitaria y dentro de los departamentos afines de la empresa.
3. Estas ideas se transforman en imágenes, logotipos, figuras y textos que serán los medios adecuados para llevar al cliente el mensaje deseado.
4. Comprobar que los pasos anteriores sean correctos.
5. Realizar la producción artística y mecánica.
6. Por último, ordenar la producción de todos los materiales necesarios, así como la compra de espacio y tiempo en los medios de comunicación activa.

Es importante que el auditor recabe información la cual le permita realizar un análisis para establecer el profesionalismo de la publicidad.

CUADRO VII

ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE MERCADOTECNIA

CONCEPTO	DEBE REALIZAR	SE REALIZA LA AUDITORÍA EN:	EN CUANTO A FACTORES	
	Análisis del ambiente en el que se mueve la em- presa, población, ingre- sos, tendencias, compe- tencias, etc.	1. Marco Ambiental a) Ventas * Promoción de ventas. * Publicidad	Previsión.	Investigación. Alternativas. Objetivos.
	Revisión crítica e impar- cial del desarrollo de las funciones de la mercado- tecnia, ventas, compras, promociones, etc.	2. Planeación y desarrollo del producto. a)Diseño o rediseño b) Marca c) Envase d) Empaque e) Precio f) Coordinación con producción	Planeación.	Políticas. Procedimientos. Programas. Presupuestos.
Un examen y evaluación de los objetivos políticas y programas de la mercadotecnia dentro del marco ambiental en el que opera la empresa.	Examen profundo y detallado de los planes, objetivos, políticas y procedimientos de área, tales como territorio, rutas, cuotas, promocionales, etc.	3. Ventas por exportación. Funciones de distribución física. a) Canal de distribución. b) Almacenamiento. c) Transporte.	Organización	Funciones. Análisis de puestos. Organigrama. Líneas de autoridad.
	Evaluación de la organiza- ción que ordena las rela- ciones tanto internas como externas del área, así como las características del personal que labora con ellas.	4. Funciones auxiliares. a) Financiamiento de la mercadotecnia. b) Investigación de mercados.	Integración	Reclutamiento. Selección. Contratación. Adiestramiento. Motivación.
			Control.	Recolección de datos Interpretación. Retroalimentación.

CAPITULO 4. EVALUACIÓN A LA CAMPAÑA PUBLICITARIA DE AFORE SANTANDER MEXICANO.

1. ANTECEDENTES.

La publicidad se componen de formas no personales de comunicación realizadas de los medios masivos a través de los medios masivos previo pago y con el apoyo de un patrocinador. [13] Las principales decisiones relacionadas con la publicidad se puede decir que comienza con el establecimiento de los objetivos ya sea en comunicaciones y de ventas, después se tiene que tomar la decisión sobre el presupuesto, esto es, si esto es factible y que porcentaje de ventas se destinará, posteriormente se tiene que saber como se va a distribuir este presupuesto en los diversos medios de comunicación, conteniendo el alcance, la frecuencia y el impacto, vehículos específicos de los medios, frecuencia y tiempos de los medios, evaluación y selección del mensaje y por último la evaluación de una campaña de publicidad, que en este caso se llevará a cabo por el método de análisis factorial.

En algunas agencias de publicidad se tienen diferentes conceptos y formas para realizar una campaña publicitaria como Rodolfo Cavalcanti (Pdte. Dir. Creativo Ejecutivo BBDO-MEX), "... el soporte de una campaña publicitaria es la creatividad de la misma, para esto es necesario tres pasos, primero es una gran idea, decir lo que el mundo dice de un manera nunca antes dicha, después que la manera en que se comunica esa idea de la manera más sencilla posible, lo más natural y lo más cercana a la realidad, y por último que esa idea tiene que tener un final inesperado...".

Para Pablo Calonge (Dir. Creativo Publicidad FERRER), "...una buena campaña es la que vende o la que puede generar incluso un cambio de opinión, depende de lo que estemos hablando, ya sea vendiendo un producto o estemos cambiando la opinión de un pueblo...", en cambio para Raúl Olvera Ferrer (Dir. Gral. Zeta Publicidad) "...esta basado en tres pasos básicos que son: atreverse, ser original y decir cosas relevantes..." y por último para José Alberto Téran (Gral. Coach TERAN-TBWA) "...una buena campaña tiene que ser original, se debe saber que se va a decir como nunca se ha dicho, segundo debe ser relevante, decir a la gente algo que le interesa, y por último tiene que ser simple..." [14]

Ante los acelerados cambios que se realizan hacia el siguiente milenio, las Administradoras del Fondo para el Retiro (AFORES) se insertan en un sistema económico que se piensa en el futuro, no solamente en un sector sino de todo un país.

Una Afore es, pues, una institución que administra estos fondos dichos fondos la cual procurará crecer con el paso de los años, en tanto se acerque el día del retiro. Para

[13] KOTLER PHILIP. Fundamentos de Mercadotecnia.Editorial Prentice Hall.México D.F. 1985.pag 408-409.
[14] 17 65. Canal 40 CNI. 16 de Enero de 1997.

ello invertirá los recursos de los trabajadores en instrumentos disponibles en el mercado; en una primera etapa solo en instrumentos de deuda (aquellos que ofrecen desde el momento de su adquisición el premio o rendimiento que se dará al vencimiento). Así al mezclar los instrumentos que se tendrán resultados o rendimientos pues estos instrumentos tienen un riesgo pero, en comparación de otros mecanismos de inversión, tienen un nivel de riesgo menor. El trabajador, entonces, decidirá la Afore fundamentando su elección en algunos de los siguientes puntos:

1. El trabajador tendrá muy presente su antecedente o relación con determinada institución financiera, fundamentalmente bancos.

2. Por el atractivo de la publicidad, dado que el mensaje, en general, estará enfocado a demostrar la eficiencia administrativa del que ofrezca la Afore; los jóvenes por ejemplo eligirán en función de los anuncios pero los no tan jóvenes elijan a las instituciones grandes.

3. La presencia en los medios de comunicación es muy importante pues no hay que ser un experto para saber que se están invirtiendo importantes cantidades de dinero y esto no es fortuito, pues todos los administradores van en pos de una buena rebanada del pastel que en los números actuales y restringidos no podrá superar 1.7 millones de cuentas (17% del mercado de trabajadores). Hay administradores que incluso colocaron sus páginas en Internet aún cuando ese medio no es masivo. Hoy se comunica através de las campañas básicamente imagen.

4. Otro factor en la decisión del trabajador puede ser el "rollo" que le tire el promotor de Afores. En otros países, como Chile, este fue el factor determinante de los líderes de ese mercado. Estos promotores será la nueva "amenaza" de la gente, algo así como lo que sucedió en otros tiempos con los vendedores de tiempos compartidos. ¿Cuál será su estrategia? postrarse a las afueras de una estación del metro en hora pico o invitar al responsable de recursos humanos de "x" compañía. La comisión que están pagando a los promotores va de 50 a 100 pesos y hay esquemas en que incluso se considera una cuota anual por trabajador atraído.

5. Los servicios informativos que ofrecen los administradores através de líneas 91 800, resolverán muchas dudas.

6. Fundamentalmente las comisiones que cobre uno u otro administrador serán determinantes sin embargo, habrá quién quiera pagar y estar bien atendido.[15]

Mediante las Afores se alcanzará el objetivo de mejorar la condición monetaria para el trabajador en edad de pensionarse; se propiciará un crecimiento económico a nivel nacional y se fomentará el ahorro para los mexicanos; así se difundirá una nueva cultura financiera, en todos los niveles.

---

[15] El Financiero, A la carga las campañas de Afores, Alberto Hanono. Miercoles 12 de Febrero de 1997. Pag. 20 Sección Mercadotecnia.

2. ANÁLISIS.

ANÁLISIS FACTORIAL

FACTOR: MEDIO AMBIENTE.

Elementos del factor medio ambiente	(a) 100% Adecuado	(b) 50% Mediano	(c) 25% Inadecuado	(d) 0% Deficiente
a) Físico	X			
b) Político	X			
c) Económico		X		
d) Social		X		
N = 4	2	2	0	0

$$E = \frac{2\,(1) + 2(0.50)}{4}$$

$$E = 75\%$$

ANÁLISIS CAUSAL.

ELEMENTOS	a	b	c	d	M A	P D	P P	F	F T	S	M P	A P	M	C E
1. Físico	X													
2. Político	X													
3. Económico		X			X									
4. Social		X			X				X					
TOTAL	2	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0

MEDIO AMBIENTE 2 / 3 = 67 %
FUERZA DE TRABAJO 1 / 3 = 33 %
100%

LISTA SUMARIO.

ORIGEN	CAUSA	ELEMENTO DEFICIENTE
M A 67%	1. Las condiciones actuales de la economía tienden a ser volátiles. 2. La existencia en el mercado financieros de otros instrumentos de inversión que ofrecen mayor rendimiento. 3. El desconocimiento por parte de la población sobre el funcionamiento de las Afores, así como, cuales son sus principales ventajas y desventajas.	1. La economía mexicana acaba de salir de su peor crisis, y en la actualidad, esto crea una ambiente de incertidumbre por parte de inversionistas (nacionales y extranjeros). 2. Actualmente el rendimiento anual de instrumentos tales como, Cetes, Udis, etc.; están sobre el rendimiento que ofrece una Afore. 3. La mayoría de la gente no tiene muy en claro que es una Afore y por lo tanto los beneficios y elección de la misma.
FT 33%	1. La falta de motivación y de experiencia por parte de los promotores para ofrecer este nuevo producto.	1. El personal a cargo de la promoción de ventas no cuenta con un enfoque sólido en relación a la proyección en ventas de Afore.

ANÁLISIS FACTORIAL

FACTOR: POLÍTICA Y DIRECCIÓN.

Elementos del factor política y dirección	(a) 100% Adecuado	(b) 50% Mediano	(c) 25% Inadecuado	(d) 0% Deficiente
a) Físico		X		
b) Político	X			
c) Económico			X	
d) Social		X		
N = 4	1	2	1	0

$$E = \frac{1(1) + 2(0.50) + 1(0.25)}{4}$$

$$E = 56\%$$

ANÁLISIS CAUSAL.

ELEMENTOS	a	b	c	d	M A	P D	P P	F	F T	S	M P	A P	M	C E
1. Físico		X				X							X	
2. Político	X													
3. Económico			X			X								X
4. Social		X							X					
TOTAL	1	2	1	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	1

POLÍTICA Y DIRECCIÓN 2 / 5 = 40%
FUERZA DE TRABAJO 1 / 5 = 20%
MERCADEO 1 / 5 = 20%
CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA 1 / 5 = 20%
100%

LISTA SUMARIO.

ORIGEN	CAUSA	ELEMENTO DEFICIENTE
P D 40%	1. Política errónea de segmentación de mercado. 2. Una inversión exagerada, en una campaña global y no segmentada.	1. Al momento de realizar la segmentación de mercado, se uso una política total y no segmentada, ya que esta basada a todo tipo de trabajadores. 2. La inversión para esta campaña es muy alta ya que se invirtió en medios masivos de comunicación y una gran fuerza de promotores.
F T 20%	1. Exceso en las funciones de los promotores.	1. La política enfocada hacia los promotores, no estaba encaminada a un tipo de trabajador en particular.
M 20%	1. La inexistencia de una planeación en la segmentación de mercado.	1. La incoherencia de no contar con un segmento real y potencial de afiliados.
C E 20%	1. La política tomadas en cuanto al derrame de recursos para la campaña publicitaria.	1. La inversión hecha por Santander Mexicano se obtuvo de política agresivas, pero sin tomar en cuenta los niveles de vida del trabajador.

ANÁLISIS FACTORIAL

FACTOR: FINANCIAMIENTO.

Elementos del factor financiamiento	(a) 100% Adecuado	(b) 50% Mediano	(c) 25% Inadecuado	(d) 0% Deficiente
a) Política de financiamiento	X			
b) Fuentes de financiamiento	X			
c) Requisitos	X			
d) Plazos y costos de fondos			X	
N = 4	1	0	1	0

$$E = \frac{3(1) + 1(0.25)}{4}$$

E = 81%

ANÁLISIS CAUSAL.

ELEMENTOS	a	b	c	d	M A	P D	P P	F	F T	S	M P	A P	M	C E
1. Política de financiamiento	X													
2. Fuentes de financiamiento	X													
3. Requisitos	X													
4. Plazos y costos de fondos			X					X						X
TOTAL	3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1

FINANCIAMIENTO 1 / 2 = 50%
MERCADEO 1 / 2 = 50%
100%

LISTA SUMARIO.

ORIGEN	CAUSA	ELEMENTO DEFICIENTE
F 50%	1. El largo periodo de recuperación de la inversión.	1. Santander Mexicano tardará de 6 a 7 años en recuperar la inversión de cien millones de dólares para la creación se su Afore.
C E 50%	1. El impacto en los estados financieros para la toma de decisiones en nuevas inversiones.	1. El costo de oportunidad que se tenga al invertir en la Afore, puede ser mayor y además limita durante este periodo la capacidad de invertir en otros proyectos.

ANÁLISIS FACTORIAL

FACTOR: FUERZA DE TRABAJO.

Elementos del factor fuerza de trabajo	(a) 100% Adecuado	(b) 50% Mediano	(c) 25% Inadecuado	(d) 0% Deficiente
a) Política de empleo del personal b) Organización c) Personal ocupado y salarios que percibe d) Relaciones industriales	X X X	X		
N = 4	3	1	0	0

$$E = \frac{3(1) + 1(0.50)}{4}$$

$$E = 88\%$$

ANÁLISIS CAUSAL.

ELEMENTOS	a	b	c	d	M A	P D	P P	F	F T	S	M P	A P	M	C E
1. Política de empleo del personal	X													
2. Organización	X													
3. Personal ocupado y salarios que percibe		X			X								X	X
4. Relaciones industriales	X													
TOTAL	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1

MEDIO AMBIENTE 1 / 3 = 34%
MERCADEO 1 / 3 = 33%
CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA 1 / 3 = 33%
100%

LISTA SUMARIO.

ORIGEN	CAUSA	ELEMENTO DEFICIENTE
M A 34%	1. La subvaloración de los salarios en el mercado laboral. 2. La necesidad de la población para la obtención de un empleo.	1. La remuneración para los promotores no es acorde al trabajo que realizan, ya que no cuentan con los instrumentos necesarios para una óptima realización. 2. La dificultad de encontrar un empleo bien remunerado, en la crisis actual.
M 33%	1. La situación de conseguir afiliados en un ambiente competitivo, hacia el nuevo mercado de Afores.	1. La escasa motivación por parte de los promotores, para el desarrollo de su actividad.
C E 33%	1. El impacto de las ventas de los promotores hacia los estados financieros reales, comparados con los estimados.	1. Si los promotores de venta no afilian al porcentaje de trabajadores fijada por la Consar (17%),no se cumplirán los objetivos de ventas, en los estados financieros estimados.

ANÁLISIS FACTORIAL

FACTOR: MERCADEO.

Elementos del factor mercadeo	(a) 100% Adecuado	(b) 50% Mediano	(c) 25% Inadecuado	(d) 0% Deficiente
a) Política de mercadeo		X		
b) Mercados		X		
c) Ventas y distribución	X			
d) Investigación de mercados			X	
N = 4	1	2	1	0

$$E = \frac{1\,(1) + 2\,(0.50) + 1\,(0.25)}{4}$$

$$E = 56\%$$

ANÁLISIS CAUSAL.

ELEMENTOS	a	b	c	d	M A	P D	P P	F	F T	S	M P	A P	M	C E
1. Política de mercadeo		X				X			X					X
2. Mercados		X			X								X	
3. Ventas y distribución	X													
4. Investigación de mercados			X										X	
TOTAL	1	2	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	2	1

MEDIO AMBIENTE	1 / 6 = 17%
POLÍTICA Y DIRECCIÓN	1 / 6 = 17%
FUERZA DE TRABAJO	1 / 6 = 17%
MERCADEO	2 / 6 = 33%
CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA	1 / 6 = 16%
	100%

LISTA SUMARIO.

ORIGEN	CAUSA	ELEMENTO DEFICIENTE
M A 17%	1. La reglamentación de los Afores y sus restricciones.	1. Las negociaciones que se puedan hacer para aumentar el límite del 17% establecido por la Consar.
P D 17%	1. La determinación de un segmento real en donde se determinan ciertas características de los afiliados.	1. Al no definirse un segmento real de los afiliados, la inversión de la campaña es muy grande.
F T 17%	1. Los promotores por tiempo determinado.	1. Debido a que la campaña es muy agresiva, se necesito contratar un número importante de nuevos promotores, pero esto únicamente durará por un periodo determinado.
M 33%	1. El saturamiento del mercado de Afores.	1. El mercado se está saturando por la gran cantidad de Afores, que comenzaron sus campañas publicitarias el 2 de febrero de 1997.
C E 16%	1. El derrame de recursos hacia la campaña publicitaria de Santander Mexicano que es de 85 a 90 millones de dólares.	1. De toda la inversión para crear Afore Santander, entre un 85 y un 90% se utilizó para la campaña publicitaria denominada "Día rojo", para captar sólo en 17% del mercado total.

ANÁLISIS FACTORIAL

FACTOR: CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA.

Elementos del factor contabilidad y estadística	(a) 100% Adecuado	(b) 50% Mediano	(c) 25% Inadecuado	(d) 0% Deficiente
a) Organización contable	X			
b) Informes		X		
c) Auditoría		X		
N = 3	1	2	0	0

$$E = \frac{1\,(1) + 2(0.50)}{3}$$

E = 67%

ANÁLISIS CAUSAL.

ELEMENTOS	a	b	c	d	M A	P D	P P	F	F T	S	M P	A P	M	C E
1. Organización contable	X					X								X
2. Informes		X			X	X								X
3. Auditoría		X												
TOTAL	1	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2

MEDIO AMBIENTE i / 5 = 20%
POLÍTICA Y DIRECCIÓN 2 / 5 = 40%
CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA 2 / 5 = 40%
100%

LISTA SUMARIO.

ORIGEN	CAUSA	ELEMENTO DEFICIENTE
M A 20%	1. El incremento de los costos de los medios utilizados para la campaña publicitaria.	1. El incremento en los medios tradicionales y en los nuevos medios para dar a conocer el producto a un número mayor de clientes.
P D 40%	1. El establecimiento de informes claros y precisos, para este nuevo concepto para fondos para el retiro. 2. Políticas específicas para la Afore.	1. Los informes carecen de conceptos esenciales para la rápida toma de decisiones en Afores. 2. La falta de una nueva política encaminada a desarrollar una auditoría correcta.
C E 40%	1. La mala interpretación de los informes contables y de la tendencia a seguir de las Afores. 2. Complementar la auditoría contable con la auditoría administrativa.	1. La interpretación errónea de los informes bancarios y el de Afore y tener un seguimiento de la tendencia de estas para la toma de decisiones. 2. La falta de auditoría administrativa acorde a la necesidad de la Afore.

MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS.

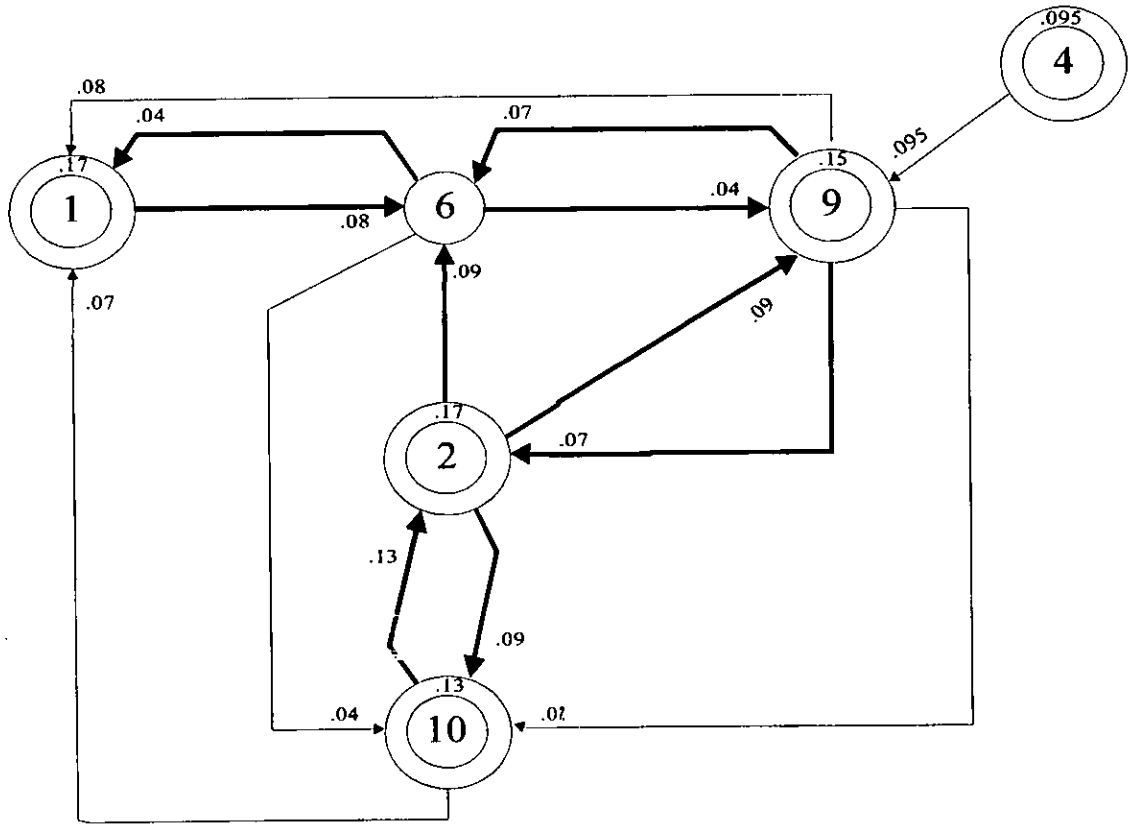
VALORES ABSOLUTOS.

E	F	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.75	1	.67					.33				
.56	2		.40				.20			.20	.20
0	3										
.81	4				.50					.50	
0	5										
.88	6	.34								.33	.33
0	7										
0	8										
.56	9	.17	.17				.17			.33	.16
.67	10	.20	.40								.40

VALORES RELATIVOS.

D	F	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.25	1	.17					.08				
.44	2		.17				.09			.09	.09
0	3										
.19	4				.095					.095	
0	5										
.12	6	.04								.04	.04
0	7										
0	8										
.44	9	.08	.07				.07			.15	.07
.33	10	.07	.13								.13
		.36	.37	0	.095	.24	0	0	0	.375	.33
		.20	.21	0	.05	.14	0	0	0	.21	.19
		4	3	0	1	3	0	0	0	4	4

RED DE LIMITACIONES



3. CONCLUSIÓN.

El análisis realizado a la campaña de Afore Santander Mexicano, arrojó deficiencias importantes en dos rubros, los cuales fueron política y dirección y fuerza de trabajo.

En cuanto al primero concluimos que éstas deficiencias provienen de un mal planteamiento en las políticas que limitan el funcionamiento de la campaña, esto se refleja en una contratación masiva de promotores de venta, los cuales sólo tienen como único objetivo el contratar al mayor número de trabajadores en el menor tiempo posible, sin importar el status social de dichos trabajadores.

Al no existir una política para segmentación de mercado, trajo consigo una gran inversión de recursos financieros en los rubros de publicidad en medios masivos de comunicación, espectaculares, publicidad en transportes y sobre todo en promotores.

El otro factor que sobresalió de manera importante fue la fuerza de trabajo, en este caso los promotores que son la parte más importante y directa para ésta campaña de Afore Santander Mexicano, como ya dijimos en ellos se ha invertido una gran cantidad de recursos monetarios.

Las deficiencias encontradas en cuanto a los promotores es la falta de un capacitación adecuada en el convencer a los trabajadores de las empresas, que Afore Santander Mexicano es su mejor opción en el mercado de éstas, la falta de medios de trabajo suficientes y necesarios para el desarrollo adecuado de sus actividades.

Nosotros hacemos hincapié en la mala decisión que realizó Afore Santander Mexicano en invertir en la campaña publicitaria, una cantidad de alrededor de 85 a 90 millones de dólares, dado que de acuerdo a la nueva Ley de Coordinación de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (Ley del SAR), cada Afore podrá captar hasta un 17% del mercado de trabajadores.

Esto va traer como consecuencia que Afore Santander Mexicano recupere el total de su inversión entre 6 y 7 años. Además dentro de algunos meses se pretende disminuir el número de promotores los cuales se convertirán en desempleados ya que se encuentran como promotores eventuales de Afore Santander Mexicano.

Por último Afore Santander Mexicano es el que cobra mayor comisión sobre el flujo (1.99%) y además cobra una comisión sobre el saldo (1.00%), por tanto es la Afore que ofrece los menores rendimientos en comparación con las once existentes hasta el momento en el mercado.

CONCLUSIONES.

Al finalizar el presente trabajo podemos decir, que el realizar una auditoria administrativa es importante porque refleja la eficiencia de todos los elementos que interactúan dentro de la empresa y no sólo los financieros como sería en una auditoría contable. El análisis factorial es una herramienta confiable para el administrador, ya que es posible analizar y detectar posibles desviaciones y una mala ejecución en las actividades primordiales y potenciales.

Actualmente debido a la especialización de la administración, han surgido nuevas áreas que engloban aspectos muy específicos de la empresa, tales como la auditoría de la mercadotecnia, dentro de la cual la auditoría administrativa esta incursionando, ya que generalmente en la mercadotecnia encontramos muchos factores cualitativos que son difíciles de evaluar, por medio de una método matemático.

Con el análisis factorial nos fue posible demostrar que con el uso de este método de auditoria administrativa, es posible analizar aspectos cualitativos y cuantitativos o, generales y específicos, y la decisión de que tan profundo y específico sea el análisis estará supeditado por a solvencia económica, el tiempo que dispone y la cantidad de personal disponible por parte de la empresa.

Es recomendable que la auditoria administrativa a través del método del análisis factorial sea realizado de manera externa, para evitar que intereses personales por parte del personal encargado y que afecte en los resultados de la auditoria. Pero muchas empresas no cuentan con los recursos tanto financieros, humanos y técnicos o tienen desconocimiento sobre este método y por lo tanto limita el que se lleve a cabo.

Se decidió realizar una auditoria a una campaña publicitaria, porque generalmente las auditorias están encaminadas a la evaluación integral de la empresa en donde se reportan simplemente cuales son las áreas que tienen mayor problema. Además siendo dos áreas totalmente diferentes vemos que es posible, el que se integren para realizar un estudio.

No se evalúo a toda el área de mercadotecnia, debido a que Santander Mexicano encamino sus esfuerzos y la mayor parte de su inversión a la campaña publicitaria denominada "Día Rojo", todo esto para dar a conocer el nuevo Sistema de Pensiones creado por el gobierno, y los beneficios que esta ofrece. Además pudimos darnos cuenta de algo que no sucedía en México desde hace mucho tiempo, que es la guerra publicitaria por parte de todas las empresas participantes a través de los diferentes medios.

Es muy importante conocer si una campaña publicitaria tuvo éxito o no, ya que de esto depende la continuidad de la misma. Para nuestro estudio, el cual fue realizar una auditoria a una empresa que ofrece un servicio, es de vital importancia el conocer que factores afectan a la campaña y cuales de ellos son posibles de corregir por parte de la propia empresa. Ya sea durante o al concluir la campaña, y con el análisis factorial es posible detectar estos factores deficientes con mayor rapidez y precisión.

Por último como se dijo con anterioridad, la campaña publicitaria de Afore Santander Mexicano, tiene dos factores la limitan en su funcionamiento óptimo y que son política y dirección, y fuerza de trabajo, que aún son posibles de corregir modificando las políticas de segmentación de mercado y con esto se eliminaría el número excesivo de promotores, destinando estos recursos a una mejor capacitación en ventas, así como dotarlos de mejores medios para realizar su trabajo y poner mayor atención al personal administrativo encargado de manejar los fondos para el retiro.

ANEXOS.

A continuación se presentan los formatos de los cuestionarios utilizados para la obtención de la información para el análisis de la campaña publicitaria.

CUESTIONARIO. *Medio Ambiente.*

1. ¿ El conocimiento de las costumbres de la región a la cual se ofrece el producto es ?
2. ¿ La comparación de servicios de la empresa con respecto a la competencia es ?

3. ¿ Respecto a las relaciones externas que afectan a la empresa hay notable apoyo o interferencia

   Por parte de:
   las organizaciones comerciales
   las organizaciones de trabajadores
   las organizaciones políticas
   las organizaciones sociales

4. ¿ Tiene la compañía, incluida la gerencia, una buena imagen pública ?

5. ¿ Es la compañía líder en su giro o actividad ?

6. ¿ Hay competencia en su giro o actividad ?

7. ¿ Cumple la compañía con las disposiciones del gobierno ?

8. ¿ Responde rápidamente la compañía a las disposiciones del gobierno ?

9. ¿ da importancia la gerencia a la necesidad de proporcionar un servicio rápido a la clientela ?

10. ¿ Es bien vista la compañía en sus principales mercados ?

CUESTIONARIO. *Política y Dirección.*

1. ¿ Respecto a la organización de las actividades de la empresa:
   hay una definición satisfactoria del alcance y objetivo de la actividad ?

2. ¿ Esto último corresponde al presupuesto y operación real ?

3. ¿ Ingresó la empresa en éstas actividades por razones de:
tradición de los propietarios relaciones comerciales o financieras
tradición del lugar
desarrollo tecnológico específico
ventajas específicas en los abastecimientos
ventajas específicas en el mercado de ventas
conocimientos o habilidad específicos

4. ¿ Respecto a la estructura financiera y de organización de la empresa, hay de acuerdo con la situación ventajas o desventajas como resultado de:
la forma legal de la empresa
la clase de fondos usados
la clase de operaciones actuales
el tipo de organización establecido ?

5. ¿ Incluyen los objetivos de la compañía previsiones para:
crecimiento
estabilidad ?

6. ¿ Tomando en cuenta la estructura real de la organización de la empresa, cuál de sus características al parecer apoyo o impide una eficiente operación:
la dirección general
la gerencia de producción
la gerencia de ventas
la gerencia de mercadotecnia
la gerencia de recursos humanos
otras funciones ?

7. ¿ Durante los últimos tres meses surgió un conflicto entre los directores debido a una interferencia en la esfera:
de actividad
de autoridad
de responsabilidad ?

8. ¿ Durante los últimos meses ha sido necesario, por alguna causa visible, mejorar la supervisión:
en las operaciones financieras
en el almacenamiento
en las operaciones de producción
en las operaciones de venta ?

9. ¿ Se efectúa por lo menos una vez al mes, una junta del cuerpo directivo con objeto de:
revisar la ejecución mutua de las tareas
discutir y coordinar los objetivos en los distintos departamentos ?

10. ¿ Necesita la gerencia que la compañía sea administrada por objetivos ?

CUESTIONARIO. *Financiamiento.*

1. ¿ Hay una política consciente en el empleo de los fondos específicos:
para las operaciones de la empresa como un todo
para determinados tipos de operaciones ?

2. ¿ Respecto a las fuentes de fondos empleados, se halla una notable ventaja o desventaja al tratar con:
los accionistas
los tenedores de obligaciones
otros acreedores ?

3. ¿ Estima la dirección que la situación actual del empleo de los fondos es satisfactoria o no satisfactoria con respecto a:
la inversión fija
los inventarios
las operaciones de venta
los créditos concedidos a los clientes
otros fondos para ventas
la liquides de los fondos ?

4. ¿ Qué clase de información emplea la dirección como base para sus presupuestos financieros ?

5. ¿ Por quien son revisados los planes a corto y mediano plazo de finanzas
por la alta gerencia
por la gerencia de nivel intermedio
por la gerencia de bajo nivel ?

6. ¿ Existe alguna medida dentro del departamento de finanzas que prevea una revisión periódica de sus estructura organizativa ?

7. ¿ Trabajan juntas las gerencias de contabilidad y finanzas para proveer a la compañía de fondos suficientes y a tiempo ?

8. ¿ Incluyen los planes financieros a corto y mediano plazos para :
ventas
ganancias
capital de trabajo
recuperación de activos
recuperación de la inversión
costo de capital
crecimiento ?

9. ¿ Se comunican las recuperaciones desfavorables sobre inversiones y activos al nivel gerencial adecuado, incluyendo el consejo directivo ?

10. ¿ se preparan los informes de control financiero de tal forma que prevean las condiciones cambiantes ?

CUESTIONARIO. *Fuerza de Trabajo.*

1. ¿ En el caso de que un miembro de su cuerpo de promotores deje la empresa para ir a trabajar con un competidor, se dispone de un registro de los clientes a los que regularmente atendía ?

2. ¿ Muestra una tendencia decreciente el porcentaje de los trabajadores que renuncian en forma voluntaria dentro de la empresa ?

3. ¿ Muestra una tendencia decreciente el porcentaje que representa las horas de trabajo perdidas por ausencia de los trabajadores con respecto al total de las horas trabajadas ?

4. ¿ Hay una política establecida para adiestrar a los trabajadores y lograr así una mejor ejecución en los puestos de la empresa:
en los niveles operativos
en el nivel de supervisores
en el nivel de directivos

5. ¿ Hay una política establecida para fomentar los servicios al trabajador ?

6. ¿ Cuál es el promedio de trabajadores supervisados por una persona :
más de veinte
menos de veinte ?

7. ¿ Durante los últimos tres meses ha surgido algún conflicto o ha aumentado notablemente la tensión entre:
los trabajadores y los supervisores

los trabajadores y la dirección
los supervisores y los directores superiores
el sindicato y la dirección ?

8. ¿ Se mide el trabajo efectuado comparándolo periódicamente con los planes a corto y mediano plazos ?

9. ¿ Es adecuado el nivel de entrenamiento de personal para:
la gerencia
los empleados ?

10. ¿ Existen canales de comunicación hacia niveles superiores e inferiores que proporcionen un flujo eficiente de información sobre:
programas y proyectos de la compañía
políticas y directrices de la compañía
métodos y procedimientos de trabajo
aspectos que afectan la moral del empleado
aspectos que afectan las necesidades de los empleados ?

11. ¿ Qué métodos generales de comunicación se utilizan efectivamente:
palabras habladas o escritas
cifras, incluyendo matemáticas
fotografías
acciones ?

CUESTIONARIO. *Mercadeo.*

1. ¿ El conocimiento de la situación real del mercado es ?

2. ¿ La satisfacción de las necesidades del consumidor es ?

3. ¿ Las cuotas a cubrir asignadas a los promotores son ?

4. ¿ La determinación del volumen de ventas para cada uno de los promotores es ?

5. ¿ Cuáles son las tres principales posibilidades de mejorar las ventas ?

6. ¿ El número de los clientes es estático o va en aumento ?

7. ¿ Cuáles son los beneficios de los tres principales competidores ?

8. ¿ Se compila y discute mensualmente un informe que muestre las ventas, desglosadas por áreas de venta y por productos ?

9. ¿ Se realizan esfuerzos organizados para mejorar el conocimiento sobre:
la capacidad y tendencias del mercado
la situación y tendencias de la competencia
los esfuerzos de propaganda y promoción de ventas que realizan los tres principales competidores ?

10. ¿ El programa de publicidad forma parte integral de los planes de mercadeo a largo plazo ?

11. ¿ Se maneja adecuadamente el presupuesto de publicidad para hacer frente a los planes a largo plazo ?

12. ¿ Existe un programa bien planeado de publicidad de corta o mediana duración ?

13. ¿ Es adecuado el presupuesto de publicidad para cubrir los objetivos de ventas actuales ?

14. ¿ Se puede ajustar el presupuesto de publicidad para que refleje constantemente las condiciones económicas cambiantes ?

15. Cuando los costos de publicidad exceden los presupuestados, ¿ hay margen para que la gerencia de publicidad los corrija ?

16. ¿ Se integra la publicidad con las ventas personales y la promoción ?

17. ¿ Se reconoce a la organización como líder en innovación publicitaria ?

18. ¿ Es capaz la gerencia de publicidad capaz de elaborar un programa publicitario bien pensado y bien integrado ?

19. ¿ Es capaz la gerencia de publicidad de realizar promociones regulares y concursos entre promotores, y que formen una parte integral del programa publicitario total de la organización ?

20. ¿ Está la gerencia de publicidad lo suficientemente adelantada para ligar sus mensajes publicitarios a la época actual ?

21. ¿ Comunica la gerencia de publicidad mensajes publicitarios que sean importantes para la época ?

22. ¿ Se comunican adecuadamente los clientes las ventajas de los servicios de la empresa sobre los de la competencia ?

23. ¿ Se emplean técnicas cuantitativas y estadísticas para determinar los mejores medios para llegar a segmentos específicos del mercado para ciertos productos ?

24. ¿ Elimina la gerencia de publicidad la propaganda no productiva ?

25. ¿ Se esfuerza la gerencia publicitaria para mantener los costos publicitarios dentro del presupuesto ?

26. ¿ Toma alguna acción correctiva la gerencia de publicidad cuando los costos publicitarios exceden las cantidades presupuestadas ?

27. ¿ Se controla suficientemente la publicidad para que las fluctuaciones erráticas de ventas se mantengan al mínimo ?

CUESTIONARIO. *Contabilidad y Estadística.*

1. ¿ Qué parte dentro de la estructura de la organización es responsable de la ejecución de la auditoría ?

2. ¿ La estructura de la organización contable es aparentemente:

	satisfactoria	o	no satisfactoria
respecto a los requisitos que debe llenar el personal			
respecto al número del personal			
respecto a los métodos contables usados			
respecto a los medios físicos empleados ?			

3. ¿ Los informes mensuales están disponibles:
hasta el día diez del mes siguiente
hasta el día veinte del mes siguiente
hasta el fin del mes siguiente ?

4. ¿ Proporciona el estado contable mensual la información respecto a los productos y sus rendimientos ?

5. ¿ Muestra el estado contable mensual el volumen de las existencias de productos terminados y aún no vendidos ?

6. ¿ La gerencia de contabilidad dirige adecuadamente para que las siguientes áreas funcionales de la compañía cuenten con los fondos adecuados :
mercadotecnia, incluyendo la distribución
investigación y desarrollo e ingeniería
fabricación, incluyendo compras e inventario

personal
operaciones computarizadas ?

7. ¿ Se comparan los datos contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real) sobre una base calendarizada ?

8. ¿ Se toma tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables ?

9. ¿ Se comunican adecuadamente los informes contables gerenciales:
al grupo de planeación
a la gerencia de mercadotecnia
a la gerencia de investigación y desarrollo e ingeniería
a la gerencia de manufactura
a la gerencia de personal
a la gerencia financiera ?

10. ¿ Los informes de control contable gerencial son:
oportunos
sencillos de usar
diseñados en forma adecuada ?

BIBLIOGRAFÍA

1) ALVAREZ ANGUIANO, Jorge	Apuntes de auditoría. México, D.F. Ediciones FCA, 1995.
2) ALVAREZ ANGUIANO, Jorge y COMPEAN TOLEDO, Mario.	Auditoria por computadora. México, D.F. ECASA, 1995.
3) BACA URBINA, Gabriel	Evaluación de proyectos. México, D.F. McGraw Hill, 1995.
4) CHIAVENATO, Idalberto	Administración de recursos humanos Santafé de Bogotá, McGraw Hill, 1994.
5) FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio.	La Auditoría Administrativa. México D.F. Diana, 1986.
6) HOPEMAN J. , Richard	Administración de producción y operaciones. México, D.F. CECSA, 1993.
7) KLEIN W., Alfred y GRABINSKY, Nathan.	El Análisis Factorial (Guía para Estudios de Economía Industrial). México, D.F.Banco de México,1990.
8) KOTLER, Philip	Fundamentos de Mercadotecnia. México, D.F. Prentice Hall. 1985.
9) WILLIAM P., Leonard.	The Management Audit (an Apprais of Management Methodos and Performence). New Jersey, Prentice Hall, 1962.
10) WOESSNER ARANDA, Pedro.	Cómo realizar una Auditoría de Mercadotecnia. México D.F. Trillas, 1995.
11) 1765	Canal 40 CNI, 16 de enero de 1997.

12) HANONO, Alberto. "A la Carga las Campañas de Afores". El Financiero. México D.F. Año XVI No. 4326. (Febrero 12 de 1997, Miércoles) Secc. Mercadotecnia, pág. 20.

13) DIAZ REDONDO, Regenio. "El nuevo sistema de pensiones". Excelsior. México D.F. Edición Especial Coleccionable No. 1 (Febrero 2 de 1997, Domingo).

14) CASTILLO, Jesús. "Recuperará inversión en 7 años" Reforma. México, D.F. (Febrero 11 de 1997, Martes) Secc. Negocios, pag 27A.