

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

UNAN-Managua

Facultad de Ciencias Económicas.

Departamento de Administración de Empresas.



Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración
de Empresas.

Tema: Auditoría administrativa

Subtema: Auditoría de mercadeo

Autores: Br. Ricardo Antonio Cisneros Membreño.

Br. Silvio Martín Montalván Castellanos.

Tutor.

Msc. Freddy Fitoria Reyes.

Managua, Nicaragua noviembre de 2016

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iii
Valoración docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
General	3
Capítulo I: Generalidades de auditoría y mercadeo.	4
1.1 Concepto de Auditoría	4
1.2 Objetivos de la auditoría administrativa	5
1.3 Importancia de la auditoría administrativa.....	6
1.4 Etapas de la auditoría	7
1.5 Tipos de auditoría	9
1.6 Concepto de mercadotecnia y/o mercadeo.....	12
1.7 Auditoria de mercadeo	14
1.7.1 Características de una auditoría de mercadeo	17
1.7.2 Finalidad e importancia de la auditoría de mercadeo	17
Capítulo II: Áreas de aplicación de la auditoría de mercadeo	20
2.1 Áreas funcionales de aplicación de la auditoria administrativa de mercadeo	20
2.1.1 Ventas	20
2.1.2 Compras y abastecimiento	25
2.1.3 Crédito y cobranza.....	29

2.1.4 Fuerza de ventas	36
Capítulo III: Auditoría administrativa aplicada a los procesos de marketing.....	41
3.1 Producto.....	41
3.1.1 Los productos y líneas	41
3.1.2 Ciclo de Vida.....	43
3.1.3 Marca.....	44
3.1.4 Calidad.....	45
3.1.5 Nuevos productos	45
3.1.6 Servicios	46
3.2 Precio.....	48
3.2.1 Los significados del precio.....	48
3.3 Distribución	49
3.4 Comunicaciones	52
Capítulo IV: Riesgos en la auditoría de mercadeo.	55
4.1 Componentes del riesgo: Probabilidad e Impacto.....	56
4.2 Tipos de riesgos.....	57
4.3 Administración de riesgos	59
4.4 Mapas de riesgo	61
4.5 Razones para aplicar las auditorías de marketing	61
4.5.1 Necesidad de innovar	61
4.5.2 Alcanzar los objetivos propuestos	64
4.5.3 Entrada de nuevos o crecientes competidores.....	67
4.5.4 Descenso de las ventas.....	69
4.5.5 Cambios de los hábitats de consumo.....	71
4.5.6 Optimización de los gastos de marketing.....	72

Conclusiones.....	74
Bibliografía	75

Dedicatoria

A Dios.

por darme la oportunidad de culminar mis estudios, ya que él es el dador de la vida y el que me dio las fuerzas para perseverar hasta el final y superar cada obstáculo para poder triunfar.

A mis padres.

Ya que ellos fueron el motor y la inspiración que me permitió luchar por lo que más quería aún en tiempos de angustia; y ellos fueron y serán los mejores consejeros y el mejor ejemplo de perseverancia a seguir.

Ricardo Antonio Cisneros Membreño.

Dedicatoria

A Dios.

por brindarme la sabiduría, perseverancia y comprensión necesarias para poder tener la oportunidad de culminar esta importante etapa de mis estudios, porque sin su gracia y bendición no estaría hoy escribiendo estas líneas.

A mi familia.

Por ser mi apoyo incondicional e inspiración durante todo este tiempo de lucha, por abrirme los ojos a no dejarme vencer por los obstáculos que he encontrado a lo largo de este camino.

Silvio Martín Montalván Castellanos.

Agradecimiento

Primeramente, doy gracias a Dios por darme esta bendición de terminar mi carrera y aunque me falta mucho por aprender, sé que él me seguirá dando las fuerzas para seguir escalando cada peldaño y seguir alcanzando cada meta que me proponga.

A mis padres ya que se sacrificaron para que yo pudiera alcanzar este objetivo, me brindaron su apoyo incondicional en todo momento y me enseñaron a no rendirme cuando quiero alcanzar mis sueños.

A mis familiares que se siempre me apoyaron con su presencia y con sus consejos.

Ricardo Antonio Cisneros Membreño.

Agradecimiento

Doy gracias a Dios por bendecirme con la culminación de mis estudios profesionales, que, a pesar de ser un camino largo y difícil, hoy ha terminado y da inicio a otros nuevos horizontes que sé que con fe, paciencia y perseverancia seguiré alcanzando gracias a que él bendecirá mi camino.

A mi gran y amada familia que se ha sacrificado porque alcance todas y cada una de mis metas, que me ha demostrado amor y apoyo incondicional en cada momento y me ha enseñado que la mayor felicidad del mundo no es material ni monetaria, sino más bien la satisfacción de compartir cada momento junto a los seres que amamos. Han sido, son y serán todos y cada uno de ustedes mis consejeros en el trayecto que me depara este tren de la vida. Gracias totales.

Silvio Martín Montalván Castellanos.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



VALORACIÓN DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del año 2003, que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general “**Auditoría administrativa**” hace constar que los bachilleres: **Ricardo Antonio Cisneros Membreño, Carnet No. 12202642 y Silvio Martín Montalván Castellanos, Carnet No. 13200070** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el Sub-tema: “**Auditoría de mercadeo**”, obteniendo los bachilleres **Cisneros Membreño, y Montalván Castellanos**, la calificación de **48 (cuarenta y ocho puntos)**.

Dado en la ciudad de Managua a los 26 días del mes de enero del año 2017.

MSc. Fredy Fitoria Reyes
Instructor de Seminario de Graduación

Cc: sustentantes
Archivo

Resumen

El desarrollo de la presente investigación documental consiste en describir el proceso de la auditoría administrativa aplicada al mercadeo y tiene como propósito presentar y explicar la importancia de la realización de una auditoría de marketing en las empresas, este es un tema de mucha importancia ya que hoy en día, las empresas y los mercados se han vuelto bastante competitivos y es necesario que las organizaciones conozcan la situación en la que se encuentran actualmente o lo que pueden pasar en un futuro para que puedan tomar decisiones que le ayuden a prevenir, evitar o mitigar algunos riesgos.

La auditoría administrativa aplicada al mercadeo se realiza con el fin de tener un buen control de la mercadotecnia, esta área de la empresa es muy importante porque está relacionada directamente con el cliente y es necesario analizar muy de cerca la información relacionada con este tema; la información presentada permitirá que los lectores comprendan cómo se realiza una auditoría de marketing en una empresa y en qué nos pueden beneficiar los resultados que se obtengan de la misma, es por ello que primeramente se explica la auditoría en términos generales y luego se muestra cómo aplicarla en distintas áreas de la empresa.

La información de este documento fue recolectada de diversos libros y autores con experiencia en esta rama de la administración. El escrito contiene las áreas de la empresa que son de interés para el auditor y como debe realizarse una auditoría en dicha área y qué beneficios tendremos de esa información.

Atendiendo a las orientaciones facultativas en cuanto a la normativa de seminario de graduación de la UNAN, Managua se ha presentado el informe con la estructura siguiente: introducción, justificación, objetivos, desarrollo de la investigación y conclusiones.

Introducción

En el presente trabajo documental se aborda y explica la auditoría administrativa aplicada al mercadeo, cuál es su importancia para las organizaciones y cuáles son los avances que ha tenido en el transcurso del tiempo.

El término auditoría tiene relación con todos los entornos y funciones de las empresas, es la evaluación de una empresa en todos sus aspectos y que puede ser utilizada como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.

En el primer capítulo se abordan los conceptos básicos de la auditoría en términos generales, el objetivo de la misma, cuál es su importancia para las organizaciones, las etapas con que cuenta una auditoría y los tipos de auditorías. Se abordan también el concepto de mercadotecnia, la auditoría de mercadeo, sus características y la finalidad e importancia de la misma.

En el segundo capítulo explica las áreas de aplicación de la auditoría de mercadeo, teniendo entre las mismas las áreas funcionales de: ventas, compras y abastecimiento, crédito y cobranza y la fuerza de ventas.

En el capítulo tres comprende la auditoría administrativa aplicada a los procesos de marketing de: producto, precio, distribución y comunicaciones.

En el capítulo expone los riesgos en la auditoría de mercadeo, comprendiendo: los componentes de riesgo, los tipos de riesgos, la administración de los riesgos, los mapas de riesgos y la razones por las cuales se debe de realizar una auditoría de marketing.

Todo lo anterior explica por procesos cómo se puede implementar una auditoría en un área de la empresa y con qué fin se realiza, esto para poder llegar a la etapa de toma de decisiones que permitirá encaminar a la organización a los objetivos inicialmente establecidos.

Justificación

La auditoría administrativa puede definirse como un examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

En las últimas décadas ha habido grandes cambios y mejoras en la obtención y análisis de la información y hoy en día las empresas que quieren alcanzar su máximo desempeño y un alto nivel de competitividad y rendimiento están demandando información que les permita conocer el desempeño de la organización para ver sus avances, errores y las medidas o técnicas que pueden utilizar para mejorar su situación a lo interno y lo externo de la empresa.

La persona encargada de realizar la auditoría a la organización debe primero conocer el proceso de la auditoría, cómo se aplica en las diferentes áreas y la finalidad que persigue la auditoría administrativa, es por ello que se explica paso a paso este proceso para que los lectores puedan comprender y aplicar esta información en una situación real y lograr una administración eficiente, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de alternativas de solución.

Este trabajo documental fue elaborado con la intención de hacer del mismo una enriquecedora fuente de conocimiento para futuras investigaciones que realicen estudiantes universitarios interesados en profundizar sus conocimientos en este tema. También el presente sirve de referencia o base para la elaboración de futuras investigaciones.

La realización de este trabajo fue mediante recursos propios de los autores bajo la tutela y supervisión de un profesional y docente en la rama administrativa con el fin de cumplir con las bases y términos establecidos por la universidad, se recurrió también a información bibliográfica en auditoría de mercadeo mediante biblioteca virtual de la institución.

Objetivos

General

Describir el proceso de la auditoria administrativa aplicada al mercadeo, a través de la investigación documental para brindar una fuente de información confiable a futuros estudiantes de la Facultad de ciencias económicas de la UNAN-Managua.

Específicos:

1. Identificar los conceptos generales de auditoría y mercadeo.
2. Explicar las funciones de la auditoría de mercadeo.
3. Describir el concepto de riesgo y sus formas de mitigación mediante la aplicación auditoría administrativa de mercadeo.

Capítulo I: Generalidades de auditoría y mercadeo.

En la actualidad, los diferentes responsables de las empresas han encontrado en la auditoría de marketing una inestimable herramienta de trabajo que les permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. A través de las auditorías se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del mercadeo para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. (Muñiz, 2016, pág. 509)

1.1 Concepto de Auditoría

A lo largo de la historia, se ha visto la auditoría como un proceso de la contabilidad destinado al análisis de la veracidad de los estados financieros de las empresas, definiéndolo como:

1. “Una aplicación de los principios científicos de la contabilidad, basada en los registros patrimoniales de una hacienda o empresa, para observar su exactitud.”
2. La actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.
3. El examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto, con el objeto de emitir una opinión independiente y competente.

No obstante, las anteriores son solo algunas de las posibles definiciones entre tantas que hoy en día se pueden referir al término auditoría; pero se hará principal énfasis en el planteamiento que sentó James O. Mackinsey en el año de 1935 en el seno de la American Economic Association nombrando lo que él llamó “auditoría administrativa”, la cual, en sus palabras, consistía en: “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.”

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

De lo anterior se define que el término exacto a utilizar para el presente trabajo es auditoría administrativa conceptualizándola como “el acto de hacer una revisión profunda del proceso administrativo de la empresa, con el fin de corregir o reforzar sus operaciones para que ésta logre una ventaja competitiva.” (Y. Jiménez, 2003, pág. 5)

1.2 Objetivos de la auditoría administrativa

De acuerdo al concepto de auditoría administrativa se establece que el objetivo principal de la misma es brindar un diagnóstico de todos los procesos de la empresa que permita detectar en qué áreas se necesitan estudios más profundos, que den a conocer las acciones que se pueden tomar para subsanar deficiencias y superar obstáculos que impiden el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En virtud de lo anterior, se hace necesario establecer criterios que permitan ampliar y brindar con exactitud los objetivos específicos de la auditoría administrativa, teniendo los siguientes:

1. De Control: destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con los estándares preestablecidos por la misma.
2. De Productividad: encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo a la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. De Organización: determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo de equipo.
4. De Servicio: representa la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativamente y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

5. De Calidad: disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos
6. De cambio: transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva la organización.
7. De aprendizaje: permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejoras.
8. De toma de decisión: traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un solo instrumento que dé soporte del proceso de gestión de la organización. Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales; así como con los proveedores y clientes.
9. De vinculación: facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado. (Franklin, 2007, pág. 12)

1.3 Importancia de la auditoría administrativa

Hoy en día es primordial que todas las organizaciones sin importar su condición de públicas, privadas o sociales cuenten con la realización de auditorías; ya sean éstas internas o externas puesto que es una herramienta que permite conocer la veracidad tanto de la información financiera que han generado como la información de las actividades relacionadas con el área administrativa, donde se consideran aspectos que toman en cuenta la eficiencia y eficacia de las operaciones; y permiten o posibilitan descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en la organización. (Robbins, 2010).

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección. Además de esto, también se valora la capacidad y lo apropiado a la práctica administrativa. Es necesario una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en la organización. Debido a esto, cada auditoría administrativa deberá realizarse de forma distinta dependiendo de la organización.

La auditoría administrativa nos permite detectar las fallas y los problemas; presentar sugerencias y soluciones; y apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

La auditoría no solamente puede aplicarse a las áreas financieras de la empresa, sino que abarca una revisión en general, es decir, el estudio y la evolución de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura, organizada en cada una de las funciones que la integran desde la cúpula hasta el último nivel de la organización.

Por estas razones es de suma importancia realizar auditorías al menos una vez al año, para descubrir cuáles son las fallas que presenta la organización, en qué se puede mejorar y qué se está haciendo bien para fortalecerla.

La importancia de la auditoría recae en las características de los resultados y el momento en que se obtienen, pues de ellos depende la toma de decisiones que marcan el futuro de las empresas; en algunos casos las auditorías han llevado a los directivos de las empresas a tomar decisiones drásticas, como el cierre de una planta, prescindir de los servicios de una o varias personas o el llevar a cabo una inversión. Es necesario aclarar que el uso de esta herramienta tiene la intención de lograr una mejora continua además de alcanzar una eficiencia administrativa.

1.4 Etapas de la auditoría

La auditoría administrativa no tiene un modelo rígido o exacto de elaboración o trabajo, pero está compuesta principalmente de cuatro fases o etapas de desarrollo definidas e interrelacionadas que conforman una metodología aplicable a cualquier tipo de organización. Véase gráfico 1.1

Las fases comprendidas son:

Gráfico: Fases de la Auditoria

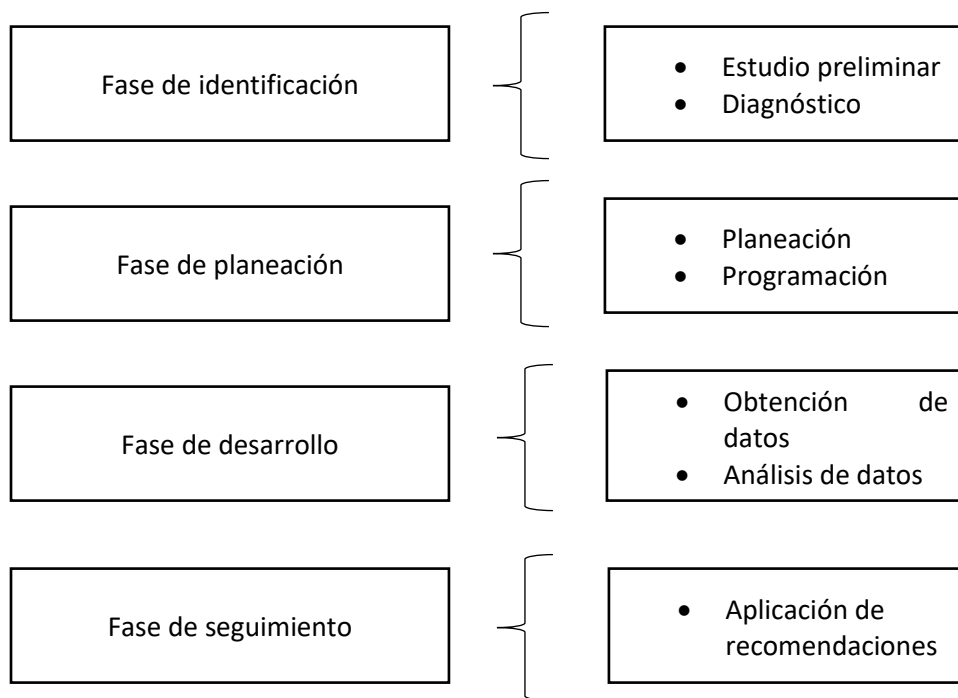


Gráfico 1.1 Montalván, 2016. Auditoría administrativa II

Durante la fase de identificación la auditoría comprende la realización de un estudio preliminar que consiste en la recopilación de toda la información que garantice un diagnóstico de las necesidades de la auditoría a aplicar e información de la empresa necesaria para el auditor que le brinde una visión clara de los puntos de investigación a los que se deba dar mayor énfasis.

La planeación implica trazar una directriz; establecer programas o guías económicas, numéricas y conceptuales, y definir objetivos, etapas de financiamiento, marco jurídico y estructura organizativa idónea, para iniciar, mantener, desarrollar y culminar las actividades a realizar.

La planeación representa una función administrativa clave en el desempeño de la auditoría administrativa, donde cuenta con un campo de aplicación amplio (de carácter general o específico).

En la planeación de la auditoría se establecen las actividades que habrán de realizarse, lo cual sirve para garantizar que la práctica de la evaluación se efectúe en forma ordenada y con coherencia en sus diferentes secuencias operativas, ya que suele emplearse como guía y parámetro de las actividades.

En el desarrollo de la auditoría los elementos vitales son la investigación y el análisis dentro de un marco conceptual sólidamente elaborado. No puede haber ningún procedimiento mecánico de quitar y poner.

Y en la fase de seguimiento encontramos el desarrollo de las recomendaciones establecidas en la etapa anterior con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la empresa. (“Auditoría administrativa II”, s.f).

1.5 Tipos de auditoría

La auditoría administrativa en la actualidad es identificada como un examen y una evaluación acerca del cumplimiento de los objetivos organizacionales, el desempeño de las funciones administrativas, la eficiencia en las operaciones y la medición del funcionamiento de la empresa. Todo esto viene a presentarnos diversas necesidades de información que guíen el estudio de acuerdo a lo que se desea evaluar en la empresa por tal razón el auditor debe tener muy claro y delimitado el campo al que se aplicará el estudio.

Por las necesidades de información podemos establecer cuatro tipos generales de auditoría administrativa que son las siguientes:

1. Auditoría procesal.
2. Auditoría funcional.
3. Auditoría analítica.
4. Auditoría del medio ambiente.

1. Auditoría procesal. Es un examen y evaluación de las funciones administrativas a fin de detectar deficiencias e irregularidades y dar recomendaciones.

El proceso administrativo puede realizarse en un puesto, una sección, un departamento, una fusión básica o en toda la empresa y de la revisión y evaluaciones prácticas y objetivas de su aplicación, depende la obtención de mejores resultados.

Por eso se cree que es de vital importancia que existan en las empresas unidades orgánicas especializadas, dedicadas a examinar constantemente las prácticas administrativas o bien recurrir a despachos profesionales especializados en auditoría administrativa.

Las funciones administrativas deben revisarse y evaluarse constantemente por medio de programas de auditoría con el fin de detectar deficiencias e irregularidades que pueden ser la causa de resultados productivos o improductivos de una empresa.

2. Auditoría funcional. Es un examen integral o específico de las funciones operacionales con la finalidad de verificar su desarrollo y detectar deficiencias o desviaciones en este sentido y emitir recomendaciones. La naturaleza de la auditoría administrativa es un examen y evaluación de manera integral. Para apoyar esto es necesario recordar la naturaleza y enfoque de la auditoría administrativa. Todos estos elementos forman parte del proceso administrativo, los objetos y planes son parte de la planeación, las áreas funcionales son consecuencia de la división del trabajo, es decir, la organización que busca un adecuado orden y el control es en sí una fase para regular las operaciones.

El examen y evaluación de un organismo social pueden enfocarse parcialmente al factor interno funcional; cuando se aplica la auditoría administrativa hacia las áreas funcionales que componen la empresa, por ejemplo: gerencia general, asesoría técnica, ventas, producción, contraloría, etc., consideradas como unidades por evaluar y actualizar. Para practicar una auditoría administrativa funcional es necesario preparar un listado de cada una de las funciones orgánicas que integren un organismo y se llevará a cabo la ponderación de cada una de ellas con su porcentaje respectivo. La asignación de puntos que se les otorgue son influidas por el criterio del auditor. El auditor administrativo se dedica a evaluar actividades generales y específicas de un organismo social.

Las actividades generales van desde un extremo a otro del organismo sin considerar límites organizacionales. Las actividades específicas tienen objetivos limitados y son exclusivos de las áreas funcionales.

3. Auditoría analítica. Es un examen y evaluación de sistema operativo a fin de detectar deficiencias e irregularidades y proponer soluciones y recomendaciones. De acuerdo a lo comprendido en las referencias se puede decir que la “Auditoría Analítica” es una técnica que sirve para evaluar sistemáticamente de manera detallada la eficiencia de una función o de una unidad de trabajo tomando como referencia las normas, políticas o reglas de operación ya sea de un ente privado (empresa) o público (Gobierno) con la finalidad elemental de encontrar diferencias e irregularidades que posteriormente permitan generar recomendaciones.

El entendimiento de la “Auditoría Analítica” es muy básico ya que su naturaleza surge de la necesidad de conocer los detalles y la exactitud de los procedimientos, métodos, costos, análisis de sistemas y procedimientos, actividades, costos, puestos, formas, no puede determinarse por la simple verificación procesal o funcional. Los principales objetivos de la auditoría analítica son: asegurar el cumplimiento de controles, fundamentar una opinión sólida sobre la actuación del sistema operativo y conocer el sistema de control operativo para dar sugerencias que incrementen la eficiencia y eficacia de la estructura del procedimiento.

4. Auditoría del medio ambiente. Es un examen y evaluación de los objetivos y las actividades sociales con la finalidad de detectar deficiencias e irregularidades y proporcionar recomendaciones. Las auditorías medioambientales o auditorías ambientales persiguen cuantificar los logros y la posición medioambiental de una organización. De esta manera desarrollan una función análoga a las auditorías financieras.

El informe de una auditoría ambiental ha de contener una caracterización del desempeño y de la situación medioambiental alcanzada, y puede aspirar a definir las necesidades pendientes para mantener o mejorar los indicadores de tales realizaciones y logros. La auditoría ambiental es un instrumento para la transformación del proceso productivo y de la política empresarial.

La Auditoría puede adoptarse desde la misma empresa y cuando ya se ha incorporado una política ambiental integral en la gestión de la misma; por lo que ésta supone un control de lo que ya se está haciendo. También puede plantearse como el examen o evaluación de una empresa para detectar todo aquello que pueda incidir negativamente en el medio y establecer el marco para la transformación. (“Auditoría administrativa II”, s.f).

1.6 Concepto de mercadotecnia y/o mercadeo

La mercadotecnia viene en una amplia variedad de formas basados en el tipo de público, plataformas y de negocios dentro de los evolutivos y dinámicos mercados actuales; por lo tanto, acá se presentan algunas de las definiciones según diferentes autores.

Iniciando con la explicación del término según la “American Marketing Association (AMA), la organización profesional del marketing, la mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

El Dr. Philip Kotler la define como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala qué segmentos la compañía es capaz de servir mejor y diseña y promueve los productos y servicios adecuados.

Jay Baer, consultor americano de mercadotecnia precisa que: es el mensaje y/o las acciones que causan mensajes y/o acciones.

La especialista en mercadotecnia digital Julie Barile define que la mercadotecnia es tradicionalmente el medio por el cual una organización se comunica, se conecta y se compromete con su público objetivo para transmitir el valor de marca y en una última instancia, el de vender sus productos y servicios. Sin embargo, desde la aparición de los medios digitales, en particular las redes sociales y las innovaciones tecnológicas, se ha convertido cada vez más sobre la construcción de relaciones más profundas, significativas y duraderas con las personas que quieren comprar tus productos y servicios.

Renee Blodgett, Directora Ejecutiva y Fundadora de Magic Sauce Media, empresa de consultoría en marketing define la mercadotecnia como un proceso continuo de intercambio de comunicaciones con los clientes de una manera que educa, informa y establece una relación con el tiempo. La parte "con el tiempo" es importante ya que sólo con el tiempo se puede crear confianza; con confianza se construye una comunidad orgánicamente en torno a productos y servicios y los clientes se vuelven tan emocionados alrededor de los productos como tú mismo ellos se convierten en defensores leales, evangelistas, clientes que repiten una compra y habitualmente en amigos.

Por tanto, la mercadotecnia es una forma muy buena para identificar lo que engancha a las personas y que les causa entusiasmo con tu marca y dárselos, hacerlos participar en el proceso, y construye grandes amistades en el proceso.

La fundadora y presidenta de Bloomberg Toby Bloomberg, especialista reconocida por combinar medios sociales con estrategias tradicionales de mercadeo explica que según el profesor Kotler la mercadotecnia era "satisfacer las necesidades de tu cliente por beneficio." Para ella esa definición va más allá de simplemente comunicar las características del producto. Los mercadólogos son responsables de una experiencia de 360 grados. Por ejemplo, en el mundo de las redes sociales, las necesidades de un cliente de Twitter pueden ser diferentes de sus necesidades de "jugar con la marca" en términos de una promoción de un juego social. Cada punto de contacto del consumidor desde el servicio al cliente, ventas, departamento de contabilidad y más son parte del "Nuevo Marketing".

Mark Burgess consultor de marca, comercializador digital, profesor y estratega de contenido, define el mercadeo como el proceso mediante el cual una empresa rentable traduce las necesidades del cliente en ingresos.

Basados en las definiciones anteriores se puede definir la mercadotecnia como el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de los precios, la promoción y la distribución de ideas de bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos generales y organizacionales. Es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. Su meta es atraer a nuevos clientes prometiendo y conservar a los clientes actuales dejándolos satisfechos. (Hernández, 2012; Kotler, 2010)

1.7 Auditoría de mercadeo

Las organizaciones le dan un énfasis significativo a la elaboración de su producto o prestación del servicio, ya que su solvencia depende en gran medida de esto. Para obtener buenos resultados en este sentido, prestan atención a las exigencias del consumidor. Las preferencias del consumidor potencial representan un indicador que dispara la agresividad de la organización (ya sea como fabricante o como distribuidor), para conquistarlo y convencerlo de la benevolencia de su producto o servicio. En general, la función de mercadotecnia se identifica con la acción de investigar y percibir tanto las necesidades como los deseos de los consumidores y del mercado en general, para elaborar productos o proporcionar bienes y servicios de una calidad superior a la de los competidores.

La auditoría administrativa de mercadeo consiste en la revisión y valoración sistemática de las actividades y resultados de mercadotecnia, con el fin de plantear alternativas de mejoramiento. Se entiende también, como un examen riguroso y la evaluación imparcial de las metas, estrategias, políticas y de los procesos y recursos relacionados con esta función.

De forma interna, una auditoría de mercadeo permite evaluar la misión estratégica, los objetivos, el ambiente de las actividades, los recursos disponibles, la cultura organizacional, entre otros. Y de forma externa, permite evaluar las tendencias del mercado; comportamiento de los compradores; la competencia y demás variables que incluyen en el contexto externo tanto a nivel local, regional, nacional e internacional, según la organización.

Se trata de una herramienta de trabajo que permite analizar y evaluar los programas y acciones de una empresa, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento; es decir, examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas, o lo que aún es más importante, indica las áreas de mejora sobre las que hay que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa.

El objetivo general de la auditoría administrativa de mercadotecnia es examinar esta área en general para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y control que opera en ella, así como la realización de sus actividades inherentes.

Dentro de las actividades a observar se encuentran las siguientes: planeación de ventas, volumen de ventas, promoción, publicidad, investigación de mercados, fuerza de ventas, políticas, procedimientos, estrategias, distribución y presupuesto.

A continuación, se listan algunos de los posibles puntos de evaluación en esta área.

Organización

1. Existencia y operatividad del Manual de organización que norme la actuación de esta área.
2. Observancia de las políticas establecidas, así como su difusión, comprensión y aportaciones del personal involucrado.
3. Existencia del plan general de ventas y el seguimiento formal respectivo de éste.
4. Desarrollo de programas convencionales de promoción y publicidad de productos y servicios con la instrumentación de los conductos autorizados.

Participación de comités

Actuación formal de los comités internos integrados para el apoyo del área.

Aspectos específicos

1. Funcionamiento de los canales de distribución, de acuerdo con las características propias del mercado y del producto o servicio.
2. Observancia de las políticas de precios de venta con respecto a su vigencia.
3. Actuación del personal que integra la fuerza de ventas y eficiencia de la organización interna para coordinarlos.
4. Factores considerados para la delimitación de zonas y rutas en el mercado.
5. Determinación de estrategias para atacar el mercado.
6. Seguimiento a resultados de investigaciones de mercado y acuerdos considerados.
7. Selección y contratación del personal de la fuerza de ventas.
8. Metodología utilizada para la determinación del mercado general o del segmento seleccionado.
9. Determinación del ciclo de vida del producto o servicio y las áreas de oportunidad para su mejora y adecuación.
10. Identificación plena del bien o servicio y su nombre comercial por parte del personal de la organización.

11. Existencia de un flujo de operaciones para el levantamiento de un pedido o solicitud del servicio y, naturalmente, para su entrega o prestación.
 12. Control del archivo general de los clientes y sus estadísticas de pedidos y ventas.
 13. Observancia en la aplicación de las políticas de bonificaciones y descuentos aprobadas en el área.
 14. Instrumentación para la introducción de nuevos productos, las plazas seleccionadas y seguimiento de sus resultados.
 15. Existencia de estudios comparativos de ventas en diferentes periodos y su utilización en la toma de decisiones.
 16. Estudio de la información proporcionada en esquemas ilustrativos, que reflejen la posición en el mercado y la influencia y participación de la competencia.
 17. Proyectos realizados o en estudio para el ofrecimiento de servicios complementarios para el producto o servicio principal.
 18. Observancia de las políticas establecidas para la distribución del producto.
 19. Controles establecidos para el seguimiento del cumplimiento de los pedidos recibidos por los clientes.
 20. Situación de las investigaciones para la penetración en el mercado internacional.
- En la auditoría de mercadotecnia el auditor tiene contacto con la parte agresiva, creativa e innovadora de la organización. (Amador, 2008, pág. 112).

Los puntos centrales a examinar en la función de mercadotecnia se presentan en el gráfico 1.2

Gráfico: Puntos centrales a examinar en mercadotecnia.

Organización	Funcionalidad	Evaluación
Manuales	Actuación	Control
Niveles y funciones	Práctica	Seguimiento
Plan general	Nuevos productos	Resultados

Gráfico 1.2 Amador, 2008, pág. 115.

1.7.1 Características de una auditoría de mercadeo

Phillip Kotler expone que la auditoría de mercadeo “es un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno de marketing, y de los objetivos, estrategias y actividades de la empresa o unidad de negocio, con el propósito de identificar oportunidades y áreas problemáticas, y recomendar un plan de acción para mejorar el marketing de la organización” y agrega que dicha auditoria debe tener cuatro características:

1. Exhaustiva: que abarca la totalidad del marketing y se relaciona directamente con las demás áreas.
2. Sistemática: siendo la misma un estudio ordenado del macro y micro entorno de la organización.
3. Independiente: es supremamente mejor y de mayor acogida que el ejercicio lo realicen personas externas de la empresa; por la veracidad de la información al ser imparciales.
4. Periódica: la auditoria debe ser cíclica a manera de monitoreo del bienestar de la empresa y no meramente cuando se presenten motivos graves para ello.

El profesor Kotler recomienda que, al realizar la auditoria de mercadeo es necesario que exista un común acuerdo de los ejecutivos de la empresa en el plan y programa a emprender y que no se debe solo quedar con los datos y opiniones del personal interno, sino también desarrollar entrevistas e indicadores que involucran a los clientes, los distribuidores y otros grupos externos a la organización. (Cano, 2014, pág. 52)

1.7.2 Finalidad e importancia de la auditoría de mercadeo

El ejercicio de la auditoria de marketing puede darse por múltiples causas, (por ejemplo la disminución de las ventas) sin embargo estas no deben de ser las causantes de su realización, sino que dentro de las medidas de precaución y de vigilancia de los entornos, deben estar las auditorias, como los ejercicios que de manera ordenada y periódica se efectúan para detectar a tiempo deficiencias y debilidades en los procesos de marketing, ya que estos pueden afectar los resultados generales de la organización.

La necesidad de innovar, está llevando a tener monitoreados los asuntos del marketing y de las preferencias del consumidor, que cambian constantemente.

Así, la auditoría puede mostrar las respuestas a los bajos resultados por razones de los factores externos incontrolables, orientación equivocada del marketing o las deficiencias de la organización comercial.

La mejor postura frente a las auditorías es tomarlas como acciones de vigilancia, dentro del concepto más macro de los sistemas de información de marketing y entonces allí, aparecen como labores del mismo control del marketing y dentro de los parámetros del control de gestión organizacional y del cuadro de mando corporativo.

Las auditorías también nos arrojan buenos resultados, en la medida que nos alertan de los cambios en el mercado y sus competidores y las transformaciones sociales que afectan nuestro portafolio; y de suyo nos lleva la optimización de los gastos e inversiones del marketing. La auditoría de marketing, realizada de forma recurrente nos indicará nuestros aciertos, errores y mejores caminos a seguir. Al igual que se revisan y evalúan las cuentas de las empresas anualmente, debemos hacer lo mismo con todos los esfuerzos de marketing. La estrategia de marketing de las empresas, incluso en las más pequeñas, es más compleja de lo que parece. En ella hay estructuras, internas y externas, metas, estrategias, recursos humanos y especialmente económicos. Todo ello usándose un mix de medios cambiante como lo hace el entorno.

El fallo en cualquiera de estas facetas, conlleva al fracaso o ineficiencia, y en un entorno competitivo optimizar los procesos es fundamental. Los beneficios que conlleva una buena auditoría compensa todos los esfuerzos. Se identificarán problemas para poder hacerles frente, se actualizarán estrategias y medios que queden obsoletos y ayudará a anticipar tendencias futuras.

La auditoría de marketing evalúa todos los procesos y facetas: objetivos, políticas, organización, métodos, procedimientos y personal. Se tiene que examinar cada uno de estos aspectos de forma individual y también en conjunto. Lo primero que denota es la falta de algunos de estos componentes. Por ejemplo, muchas empresas gastan en marketing sin tener objetivos concretos ni dándoles un valor adecuado.

La auditoría tendrá que asegurarse también que exista una buena organización que coordine correctamente los trabajos, ya que muchos serán internos, pero otros serán subcontratados a terceros. También asegurará que los métodos y procedimientos, así como las reglas para guiar las actividades de mercadotecnia, sean eficientes.

Además, analizará que el equipo humano tenga las habilidades y talentos adecuados para llevar a cabo las tareas de la organización, todo ello de forma objetiva. La frecuencia dependerá esencialmente de lo que se analice.

Si se gasta poco y se invierte en pocos segmentos y muchos de ellos poco sujeto al cambio, se podrá demorar en el tiempo y hacerlo cada 2 o 3 años. Si la inversión es considerable y se opta por medios como Internet, redes sociales o branded content, con enormes cambios, habrá que hacerlo durante periodos más breves, cada año de forma completa y al finalizar cada campaña importante.

Los aspectos claves de la auditoria deben ser los siguientes:

1. Debe realizarse de forma sistemática, siguiendo un planteamiento predeterminado, unos pasos prefijados y realizando un diagnóstico que refleje herramientas prácticas para corregir los errores detectados.
2. La debe realizar una organización o persona independiente de la empresa, al igual que lo haría con una auditoría financiera.
3. Se debe establecer perfectamente los periodos entre los que se realizará la auditoría, lo normal en una organización mediana o grande, es hacerla globalmente todos los años.
4. Dirigida a todos los actores que participan en la estrategia de marketing. De su comprensión se basará la corrección de errores y la ejecución de las conclusiones reflejadas en él. (Cano, 2014, pág. 53).

Capítulo II: Áreas de aplicación de la auditoría de mercadeo

La auditoría de mercado es un instrumento idóneo para medir el grado de adaptación de la empresa a su entorno y su capacidad para dar respuestas satisfactorias al mercado. Por lo tanto, requiere un estudio tanto del interior de la empresa, como del mercado y su entorno. (Muñiz, 2016, pág. 509).

2.1 Áreas funcionales de aplicación de la auditoría administrativa de mercadeo

El trabajo del auditor administrativo consiste en detectar las áreas en las que la empresa necesita mayor efectividad en el desarrollo de sus áreas funcionales, de tal manera que los resultados que se obtengan se traduzcan en el perfeccionamiento de estos y se reduzcan las irregularidades, desviaciones y riesgos en el desarrollo de las operaciones de la empresa. Este enfocará sus análisis en la evaluación de actividades generales y específicas de la organización.

En este capítulo se abordarán algunas áreas funcionales de interés para el auditor administrativo, que representan actividades susceptibles de auditarse. (“Auditoría administrativa II”, s.f).

2.1.1 Ventas

Esta función es decisiva en las empresas ya que consiste en colocar los bienes o servicios en manos de la gente dispuesta a pagar por los mismos. La actividad de vender no es cosa fácil; viene a ser el producto final de un conjunto complejo de actividades. Sencillamente, la habilidad para administrar las actividades de ventas o comercialización y la manera de utilizar los recursos.

Cuando el auditor revisa el desempeño de un departamento de ventas debe ver si la administración se aplica moderadamente. La administración de ventas abarca muchas actividades, pero probablemente ninguna reviste de mayor importancia para el éxito de las ventas que el adiestramiento y capacitación de los vendedores. Las dos actividades dependen en gran parte de la aptitud con que se juzgan las aptitudes del vendedor y se mide su desempeño.

El servicio al cliente es vital para su conservación duradera. El auditor no puede cuantificar los probables efectos de las quejas de los clientes sobre las utilidades; tendrá que dirigir sus análisis a descubrir pautas y aislar fuentes para una mayor investigación.

Objetivo de la auditoría de ventas.

El propósito de la auditoría administrativa de ventas es de analizar e identificar la función de las ventas dentro de la estructura de la empresa, determinando la efectividad de su operación y la forma de emplear los recursos con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente.

Una auditoría de ventas es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de las ventas de una compañía, así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia de las ventas de la compañía.

Alcance de la auditoría de ventas

La auditoría administrativa de la función de ventas inicia con la identificación de la función dentro de la estructura de la empresa, incluyendo un análisis de los objetivos y las normas de actuación. Se debe siempre tener muy presente que debe incluirse la identificación del costo total de ventas, así como el costo del funcionamiento del departamento.

Plan de auditoría

El plan para examinar y evaluar esta área funcional puede estructurarse mediante la división de dos aspectos específicos de las actividades de ventas: la distribución y la comercialización. Véase el gráfico 2.3 “Plan para examinar y evaluar el área funcional de ventas.”

Gráfico: Plan para examinar y evaluar el área funcional de ventas.

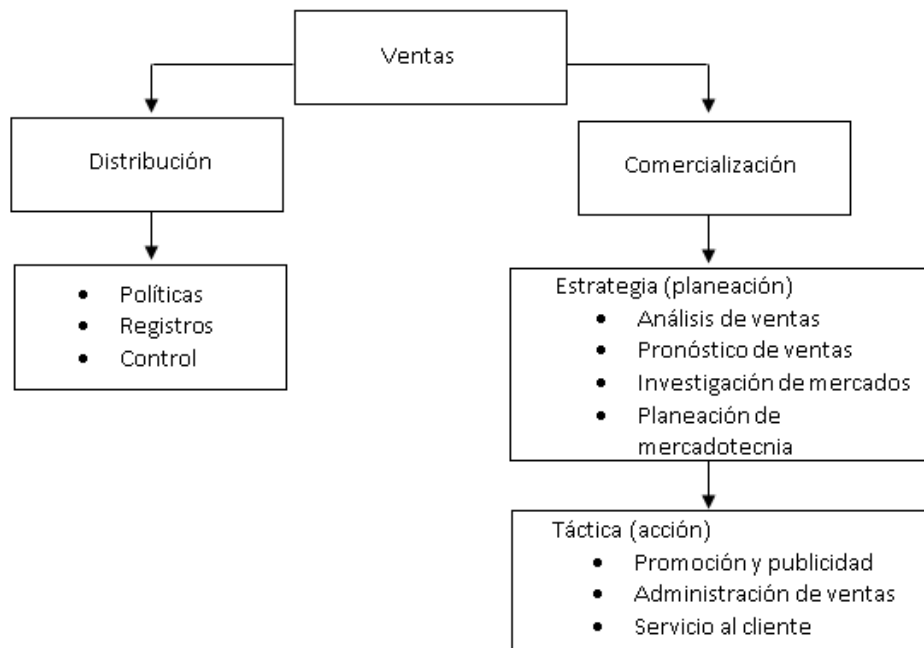


Gráfico 2.3 (“Auditoría administrativa II”, s.f).

En la auditoría de distribución se examinarán:

1. Las Políticas de ventas: éstas describen el curso de acción que la empresa toma para llevar a cabo la distribución y la comercialización de productos. En la auditoría administrativa se revisará si existe y se aplica una clasificación de estas políticas, si se encuentran por escrito y con claridad; si existe una uniformidad en su comprensión e interpretación y si son apropiadas en relación con la situación que se enfrenta la empresa.
2. Los Registros de ventas: estos deberán estar diseñados para proporcionar información exacta, cuando y donde sea necesaria, para los fines del control de ventas. En la auditoría se analizará si se encuentran bien diseñados y brindan en tiempo y forma información correcta.
3. El Control de ventas: Debe proporcionar las oportunidades para hacer cambios y ajustes convenientes en las políticas de ventas. La auditoría evaluará si este se encuentra siendo aplicado por el Gerente de ventas y si el análisis del mismo se encuentra realizado de manera correcta.

En la auditoría enfocada en comercialización, el auditor examinará los registros y actividades para determinar si los productos de la empresa son adecuados a la demanda de los consumidores; si se venden en el lugar apropiado, en el tiempo conveniente y a un precio aceptable por el público. Esta subfunción abarca dos aspectos: la estrategia concentrada en la planeación, y la táctica concentrada en la acción. Cada una tiene características distintas y requisitos de información que se pueden estudiar por separado.

1. Análisis de ventas: Ofrece el punto de partida para la auditoría ya que permite conocer puntos específicos de lo que se ha hecho para generar ventas. Permite conocer, por ejemplo, el promedio de visitas del vendedor; la relación de los costos de venta al valor de las ventas; la distribución geográfica de ventas y por importancia del cliente.
2. Pronóstico de ventas: una de las principales partes de la información de mercadotecnia. Este requisito informativo, constituye la base para planear la información, la fuerza de trabajo, las finanzas y la mercadotecnia. Para que tengan el máximo de utilidad, los pronósticos se deben hacer a corto y a largo plazo. Además, deben ser multidimensionales, es decir, las ventas deben calcularse por anticipado al menos por grupos de productos o marca, territorio y grupo de uso final.
3. Investigación de mercados: esta brinda información real y pertinente a la empresa para guiar la explotación de sus oportunidades en el mercado. Los cinco objetivos de investigación de mercados consisten en obtener información sobre: clientes actuales, clientes potenciales, competidores, productos y actividades de ventas. En la auditoría el encargado debe preocuparse por reunir dicha información, que generalmente ya se encuentra en manos de la empresa, pero tal vez los datos no se encuentran organizados, por tanto, no son útiles para lograr la mayoría de los objetivos. El punto de partida para la investigación de mercados es la organización de los datos existentes. El auditor debe investigar qué clase de información se emplea en la investigación de mercados.

4. Planeación de mercadotecnia: el auditor administrativo deberá revisar estos planes, debe verificar si se basan en hechos, si son completos, si están unidos a los controles y a los procedimientos de revisión del desempeño, y si se comunican ampliamente.
5. Promoción y publicidad: para el auditor, una de las actividades más difíciles es la de evaluar la efectividad de las tareas tendentes a mantener y aumentar la posición de una empresa en el mercado mediante los procesos que amplían la exposición de los productos, elevan el interés del comprador y difunden el conocimiento de productos a través de los medios de comunicación, en contraste con los procesos de ventas personales. Compete al auditor conocer qué planes y objetivos de mercadotecnia son los que existen, tanto para el comercio como para el consumidor, qué se está realizando con los presupuestos asignados a éstos acápites y con qué objetivos están definidos los presupuestos.
6. Administración de ventas: la habilidad para administrar las actividades de ventas o comercialización, y la forma de utilizar los recursos son puntos clave de interés para el auditor. Al revisar el desempeño de un departamento de ventas, el auditor deberá revisar la aplicación de la administración en ventas, la capacitación y supervisión de vendedores, así como la medición del desempeño del vendedor, que se torna difícil, pues no se puede medir por el volumen de ventas ni por otros resultados directos. Por tanto, para evaluar con rapidez el procedimiento de ventas el auditor de operaciones debe dividirlo en:
 - Desempeño del trabajo
 - Valores personales (divididos en fortalezas y debilidades de cada vendedor).
 - Logros efectivos con base en ventas logradas en un periodo.
7. Servicio al cliente: el servicio al cliente consiste en todas aquellas acciones que brinden un valor agregado al producto que la empresa ofrece, garantizando la mayor satisfacción del cliente. El auditor deberá analizar las políticas establecidas para dichos fines, teniendo en cuenta que no puede cuantificar los probables efectos de las quejas de los clientes sobre las utilidades.

Los aspectos de servicios que se pueden cuantificar incluyen el tiempo de ida y vuelta entre la solicitud del cliente y el servicio, así como el costo de unidad por: el servicio según el modelo, marca o clase de cliente.

Las quejas, los ajustes y las devoluciones de clientes son el pulso sensible de las relaciones de la empresa con su mercado; revelan muchos aspectos en relación con la calidad de aceptación del cliente al bien o servicio, y la empresa les debe dar su mayor atención posible. El análisis de las quejas de los clientes puede darle a la empresa una idea clara de cómo se está llevando a cabo la función de investigación de mercados. (“Auditoría administrativa II”, s.f).

2.1.2 Compras y abastecimiento

Las operaciones comerciales inician con el suministro de materiales, abastecimientos y servicios necesarios para producir y vender un producto; por tanto, las compras son de vital importancia para las ganancias de la empresa, debido a que en dependencia del valor agregado que presente un producto terminado influenciará considerablemente de la rentabilidad de la empresa.

La función de compras se conceptúa como la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles de calidad, cantidad, precio y tiempo, a los distintos sectores de la misma, los materiales (materias primas y productos semi acabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas y servicios.) que son necesarios para alcanzar sus objetivos.

Por abastecimiento se entiende al conjunto de actividades cuyo objetivo es proveer a todas las áreas de la empresa relacionada con materiales como producción, ventas y servicio de cantidad adecuada de estos materiales en el momento preciso y al mejor costo posible. La diferencia sustancial entre ambos consiste en que compras adquiere de terceras personas los materiales y que abastecimientos se provee también de la propia empresa o a través de los departamentos productivos y de servicio e involucra, asimismo, a la función de compras.

Objetivo de la auditoría de compras

La auditoría de compras tiene como propósito examinar y evaluar si la función de compras se realiza en la cantidad, calidad, tiempo y a precios adecuados para determinar su eficiencia y eficacia. Para esto el auditor deberá evaluar sistemáticamente los procedimientos de requisición de materiales, orden de compra, las formas utilizadas, verificar si se realizan diversas cotizaciones, si existe un directorio de proveedores, si se reciben catálogos y folletos y la utilización que se les da a los mismo.

Alcance de la auditoría de compras

La justificación principal para formalizar las actividades de compra es económica. Por tanto, el alcance de esta auditoría es la verificación de los costos y el tiempo implicado en las compras. Sin embargo, hay que revisar la estructura orgánica, sus objetivos y planes, las políticas de compras, así como la información usada, procuración, investigación, procedimientos, etcétera, que indican el alcance de esta operación dentro de una empresa. Es conveniente analizar las jerarquías para obtener las aprobaciones que, en su caso, serán necesarias y evitarse bloqueos o fricciones innecesarias.

Plan de la auditoría de compras

Para llevar a cabo la auditoría de compras y abastecimientos se puede estructurar un plan para revisar esta área funcional en: organización y abastecimiento.

Gráfico: Subfunciones de compras

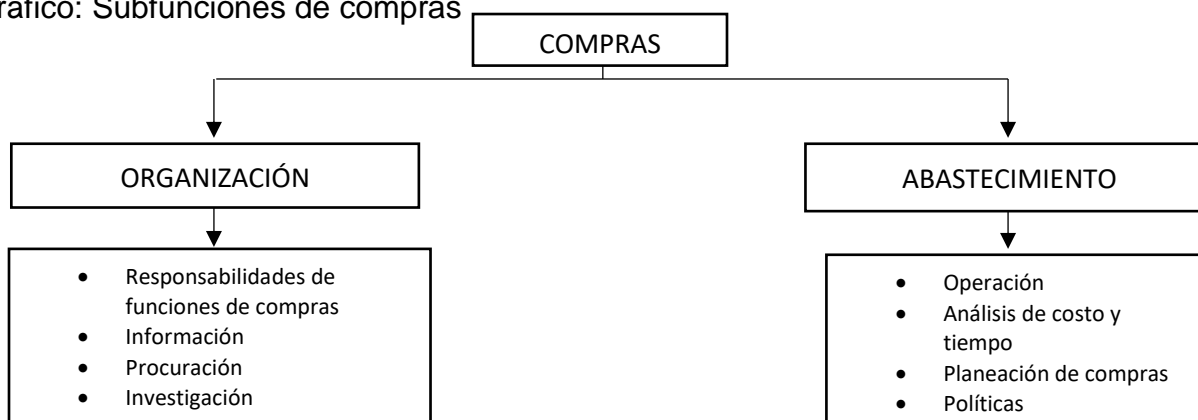


Gráfico 2.4 (“Auditoría administrativa II”, s.f).

Organización

En la organización de la auditoría de compras se examinarán: responsabilidades de la función de compras, información, procuración e investigación.

1. Responsabilidades de la función de compras: en la auditoría se debe analizar las responsabilidades del ejecutivo de compras y si las mismas se encuentran claramente establecidas y delimitadas y debe cerciorarse de que su departamento se encarga sistemáticamente de actividades auxiliares, como encontrar nuevas fuentes de abastecimientos, buscar materiales sustitutos a menor precio, analizar el estado de los pedidos y la tendencia de los costos, investigar y determinar las cantidades óptimas de los pedidos y garantizar que se proporcionan con la calidad necesaria los servicios de registro, archivo, pedidos, facturas y catálogos.
2. Información: consiste en mantener registros de compras, precios, existencias (máximas y mínimas), así como del consumo normal junto con la cantidad económica de pedidos. Mantener registros de proveedores y de empresas de transportes en sus tarifas de fletes; asimismo, mantener archivos de especificaciones, catálogos y materiales excedentes. El auditor deberá revisar si se está llevando de manera ordenada el registro de todos los acápites mencionados.
3. Procuración: esta actividad consiste en llevar a cabo aspectos como: verificar solicitudes, conseguir cotizaciones, seleccionar proveedores, entrevistar vendedores, negociar contratos y verificar condiciones legales, programar compras y entregas, expedir pedidos de compras, verificar el recibo de materiales, verificar facturas, realizar ajustes con proveedores por materiales rechazados o defectuosos.
4. Investigación: consiste en llevar a cabo estudios sobre el mercado con el propósito de encontrar materiales o componentes de sustitución; efectuar análisis de costos como base para decisiones; investigar fuentes de abastecimientos; ayudar a desarrollar y a mantener sobre bases actualizadas normas y especificaciones para los nuevos productos, así como los ya establecidos.

Abastecimiento

En las compras hay otros aspectos por investigar, como la operación, el análisis de costo y tiempo, planeación de compras y políticas.

1. Operación: el auditor debe examinar los procedimientos, formas y actividades, que estimulan la acción de compras. Las requisiciones de compra no siempre son originadas en el departamento de compras; por lo que estas deben ser autorizadas siguiendo un protocolo o normas. El auditor debe investigar qué elementos dan origen a las requisiciones. Los elementos que debe verificar residen en las operaciones comunes de los departamentos de compras, por ejemplo: recepción de requisiciones, autorización de compras, selección de proveedores, expedición de pedidos de compra, condiciones de compra, ajustes con los proveedores, operación de almacenamiento de materiales y abastecimientos; verificación de facturas, venta de desechos, registros, etcétera. La investigación de cada una de estas actividades produce una información de valor en la evaluación de la efectividad del departamento de compras.
2. Análisis de costo y tiempo: de los muchos factores que intervienen en el área de análisis de compras, uno de los más importantes es el de costo y tiempo. El análisis de costo establece una relación consistente entre los pedidos y la medición de su costo, determinando sus variaciones en períodos de tiempo definidos. El análisis del tiempo consiste en determinar las demoras en surtir pedidos y las demoras en fabricación por falta de materiales.
3. Planeación de compras: planear las compras debe abarcar ciertos aspectos como programar la demanda futura de materiales, determinar las oportunidades de precios más económicos; determinar el cálculo de niveles de inventario, planear la utilización de espacio para almacenamiento, supervisar constantemente las cantidades y los puntos de las requisiciones, tiempo de reposición, manejo de materiales, etcétera. El auditor mide la eficiencia de las compras tomando una muestra al azar de las requisiciones de compras y pedidos, y debe clasificarla por valor en dinero, por nivel de autorización.

4. Políticas: una de las áreas más importantes que el auditor debe examinar es la que se refiere a las políticas de compras. Las políticas son guías que llevan a un objetivo. Las políticas; deben reflejar los objetivos y planes del departamento; deben ser flexibles y dejar un margen de discreción; estarán sujetas a una interpretación amplia; deben establecerse por escrito, darse a conocer a todo el personal del departamento y ser analizadas y actualizadas con regularidad. El auditor medirá la efectividad de las políticas establecidas, comparando ésta con su aplicación y mediante su examen de los resultados prácticos, propondrá recomendaciones al respecto. (“Auditoría administrativa II”, s.f).

2.1.3 Crédito y cobranza

El crédito es la confianza recibida a cambio de un valor, coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho de pago al vendedor. La cobranza en cambio suscita la acción de solicitar el derecho de pago de acuerdo al plazo establecido.

El gerente de crédito y cobranza debe desarrollar un sistema para identificar cuentas vencidas y para clasificarlas de acuerdo con la duración del tiempo que han estado por cobrarse.

La función de crédito y cobranza es una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista de los planes mercadotécnicos de la organización, permite aumentar los volúmenes de venta y producción, y reduce considerablemente con ello el costo unitario de los bienes y servicios producidos; además, mediante la división del pago de ellos por parte del consumidor, permite que nuevos sectores socioeconómicos de la población se integren al mercado consumidor.

La administración de crédito y cobranza se ubica dentro del área financiera de la empresa; pero en lo referente a sus relaciones funcionales, se debe coordinar con ventas y mercadotecnia. Esto ha provocado una nueva tendencia que modifica el concepto tradicional y la actividad que la administración de crédito ha de desarrollar. La función básica de crédito y cobranza consta de las siguientes actividades:

1. aprobar la concesión de crédito a determinados clientes (selección de clientes).

2. recuperar el importe de la cartera de clientes con puntualidad, reduciendo al mínimo la pérdida por cuentas incobrables.
3. servir con eficiencia al cliente para incrementar el volumen de ventas.

Objetivo de la auditoría de crédito y cobranza

El objetivo de una auditoría administrativa, en esta función, es el de examinar y evaluar las áreas básicas de interés para el auditor, como son: la eficiencia, la puntualidad y precisión de las operaciones registradas, las operaciones de los datos, los medios de decisión y el control de créditos y cobranza para determinar cómo viene operando este departamento.

El auditor se familiarizará con las actividades de crédito y cobranza y con el análisis de su organización, procedimientos, personal y controles relativos a la forma de operar de este departamento; de este modo identificará cualquier deficiencia. Una vez investigada esta organización, le permitirá corregir las desviaciones detectadas.

Alcance de la auditoría de crédito y cobranza

El auditor examina el departamento de crédito y cobranza para determinar la eficiencia y eficacia con que se encuentra operando. Por tanto, este examen y evaluación varía de acuerdo con la magnitud del negocio y con los requerimientos de análisis.

Plan de la auditoría de crédito y cobranza

La auditoría administrativa en esta área representa una potente herramienta, que puede proporcionar a la dirección superior una visión integral de la manera en que está operando crédito y cobranza. Existe por tanto la imperiosa necesidad de que se lleve a cabo un trabajo de asesoría perceptivo dentro de esta actividad.

La auditoría de crédito y cobranza tiene ciertas características interesantes, por lo que el auditor, antes de desarrollar un plan de trabajo para su revisión, necesitará familiarizarse con los conceptos y la terminología de crédito y cobranza y con el ambiente de trabajo. Para desarrollar un plan de auditoría administrativa del área funcional de crédito y cobranza puede delinearse con base en las investigaciones de los antecedentes preliminares.

Gráfico: Subfunciones de crédito y cobranza.

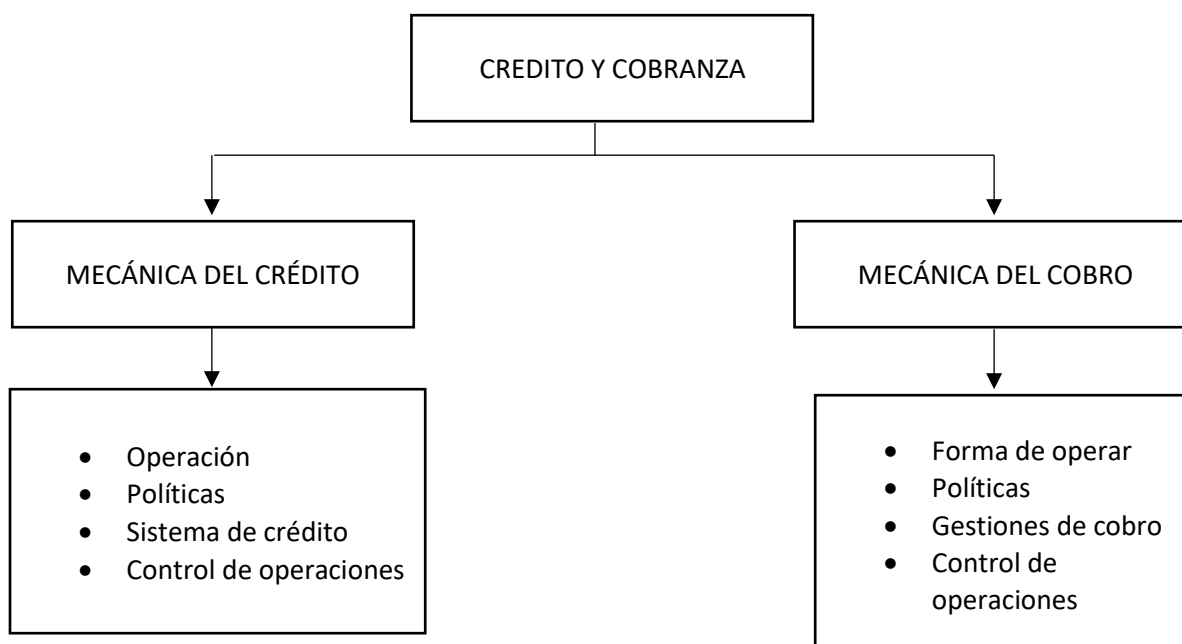


Gráfico 2.4 (“Auditoría administrativa II”, s.f).

Mecánica del crédito

1. Operación: el procedimiento para determinar las líneas o límites de crédito difiere en el caso de comerciantes o industriales que conceden crédito a otros, que en el de comerciantes que dan crédito a consumidores. Las fuentes de información, los elementos de juicio, la naturaleza del deudor, la importancia de los saldos, son distintos en uno y otro caso, por ejemplo:

Crédito a comerciantes: obtener la información adecuada, es un requisito básico para la fijación del límite de crédito, pero representa un trabajo difícil puesto que los comerciantes no siempre facilitan la información y, cuando lo hacen, es dudoso considerar los datos como verdaderos. Por ello, hay que valerse de una serie de procedimientos y medios para llegar a una conclusión sobre el estatus económico y moral del futuro deudor y con mira a concederle una línea de crédito.

Crédito a consumidores: el consumidor no es comerciante, no conoce las necesidades que tiene una empresa de procurar esa información como único medio para conceder un crédito sin mayores riesgos.

El departamento de crédito debe ser extraordinariamente cuidadoso en los procedimientos que utiliza para obtener información, así como en cuanto a los datos que ha de suministrarle el probable cliente.

El riesgo en el otorgamiento del crédito: "otorgar crédito forzosamente implica riesgo, por ello, al formular las políticas y los procedimientos para establecer las condiciones respectivas, la gerencia general de crédito y cobranza debe tomar en cuenta una serie de consideraciones básicas", que son las siguientes:

Se debe establecer y determinar, con toda claridad, el grado de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permite aceptar.

La comprobación a que deberá sujetarse cada solicitud de crédito.

El responsable de crédito debe analizar la información obtenida en su investigación, con objeto de establecer la validez de crédito solicitado.

El responsable de crédito debe decidir si la solicitud en cuestión se aprueba o se rechaza.

El riesgo es inherente y va junto al otorgamiento del crédito. No únicamente prevalece al otorgar el crédito, sino también a lo largo de todo el proceso de cobranza, hasta su total liquidación. El autor administrativo, por tanto, en cada una de las etapas del crédito deberá dedicar especial atención para examinar y evaluar cómo viene operando esta función orgánica.

2. Políticas: para garantizar que las políticas de crédito y cobranza sean más efectivas en la toma de decisiones, deberán expresarse en directrices más específicas aplicables a la actividad rutinaria. Estas directrices pueden asumir diversas formas, denominándose por lo común como práctica, métodos o procedimientos, que expresen en detalle la manera en que el personal de crédito debe llevar a cabo la política del departamento de crédito. El auditor determinará si las políticas están por escrito, en un documento formal y si se encuentran siendo implementadas.
3. Sistema de crédito: el industrial o el mayorista, en sus relaciones con sus clientes comerciales, crea una serie de procedimientos o sistemas de crédito conocidos en la técnica mercantil como condiciones de pago, que se derivan generalmente

en beneficios para el comprador y en medios de captación de nuevos clientes por parte del vendedor.

El auditor administrativo tiene que examinar y evaluar tales sistemas de crédito. En este sentido se enumera a continuación una serie de tipos de crédito utilizados en las empresas detallistas:

- Sistemas de pago mensual.
- Sistemas de crédito renovable simple.
- Sistema de carnet-libreta.
- Sistema de carta crédito.
- Sistema de cupones.
- Sistema de crédito por cooperativa.
- Sistema de pago a plazos.

También se deben considerar los sistemas de crédito entre comerciantes, teniendo entre los más comunes:

- Condiciones de pago.
- Descuento de pronto pago.
- Límite de periodo a plazo de pago.
- La cuenta corriente.
- Sistemas y condiciones especiales de crédito entre comerciantes.

4. Control de operaciones: el control de las operaciones de crédito en las empresas detallistas implica un mecanismo más complicado que el de empresas industriales, no sólo por la gran cantidad de operaciones de este tipo que se realizan, sino porque ellos se distribuyen entre muchas personas y los vendedores.

En la mayoría de las empresas es necesario lograr la autorización del crédito en una forma rápida, ya que el comprador obtiene el producto o servicio durante la compra. Esto obliga a mantener un mecanismo complicado para lograr un adecuado control. Inicialmente, hay que considerar los diferentes sistemas de créditos que utiliza la empresa, entre ellos el más común a un mes de plazo, que obliga al cliente a satisfacer el importe de las compras realizadas en un mes en los primeros días del siguiente.

Otro sistema de crédito es a plazos, en reserva de dominio en cuanto a la prenda objeto de la operación. Pero dentro de cada uno de estos sistemas de crédito se presentan distintos tipos de operaciones. Esto provoca la necesidad de establecer mecanismos capaces de controlar todas esas modalidades, pero al mismo tiempo hacerlo lo suficientemente sencillo para que sea comprendido y aplicado por el personal del área y que no resulte costoso.

Mecánica de cobro

La función de cobro no se concreta logrando que los clientes cancelen las cuentas que adeudan. Ni el éxito del encargado de esta función se mide por cómo va continuamente disminuyendo el activo representando por las cuentas a cobrar. Lo difícil del cobro es realizarlo manteniendo en un buen nivel a la empresa.

1. Forma de operar: es imposible pensar que puede lograrse una absoluta perfección en el cobro, en cuanto a las cantidades adeudadas y en lo que a las fechas de vencimiento se refiere. Existen casos en que resulta acertado permitir atrasos en determinadas cuentas en ocasiones especiales. Se puede entonces concluir que el buen cobro está basado en:
 - Cobrar.
 - Cobrar pronto, de acuerdo con las fechas de vencimiento.
 - No dañar el buen nombre de la empresa.
 - Ayudar a la gestión de venta.
2. Políticas: las políticas de cobro dentro de una empresa bien organizada deben estar encaminadas a realizarse en las fechas apropiadas, y no permitir que el cliente sobrepase los límites que se han fijado, ni que pase la fecha de vencimiento sin cancelar su deuda, todo ello con el tacto y comunicación necesarias para que el cliente no se sienta ofendido. La política de cobranza deberá someterse a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa. El auditor administrativo examinará y evaluará las políticas de cobranza y determinará cómo están siendo establecidas y puestas en práctica.

3. Gestión de cobro: la gestión de cobro inicia con un carácter preventivo, puesto que se realiza con fecha anterior a aquella en que el deudor debe de efectuar el pago, remitiendo un duplicado de la cuenta en la que figuren detalladas todas las partidas que integran el total adeudado. Aun en el caso que el cliente estuviese al corriente en sus pagos.

Si el pago no se realiza en la fecha convenida, al paso de unos días se envía un recordatorio, una simple nota, preferiblemente impresa, en que se recuerda al deudor el saldo pendiente. Cuando el recordatorio anterior no da resultados, se envía un segundo recordatorio antes de iniciar el proceso de cartas personales. Viene después el contacto personal; que inicia con el vendedor, ya que estos constituyen el contacto más directo y frecuente entre la empresa y el cliente porque crean cierta relación de amistad y confianza por lo que esto puede tener valor si el vendedor es quien hace gestión del cobro. Si este contacto no diese resultado, será necesario iniciar el cobro mediante cobradores.

El paso final en este proceso de contactos personales es la visita del propio jefe de crédito, si la cuenta se justifica por importante.

Si los contactos personales no fuesen efectivos se hace una tentativa por medio de telegramas. Si este paso tampoco diese resultados, se da curso a cartas donde se comunica al cliente que a no ser que cancele su adeudo dentro de un plazo prudente o llegue a un arreglo con la empresa, la cuenta será entregada al área jurídica de la empresa (si la hay) o a una firma de abogados para su trámite por vía legal. En términos generales, el auditor administrativo tiene que seguir todo este curso de gestión de cobro para revisar detalladamente su funcionamiento y detectar las irregularidades o puntos débiles.

4. Control de operaciones: el propósito del control es que la empresa opere dentro del marco de normas establecidas, eliminando los errores con el propósito de que se alcancen sus objetivos. En el caso específico de los cobros, el auditor debe asegurarse que las actividades se realicen adecuadamente, aplicando controles sobre actividades como montos a cobrar, fechas de vencimiento, procedimientos de cobro, registros (auxiliares de clientes), revisión y verificación de

comprobantes, análisis de saldos de antigüedad, información para estadística y presupuestos. (“Auditoría administrativa II”, s.f).

2.1.4 Fuerza de ventas

La auditoría de recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógico de los objetivos, políticas, sistemas, controles, aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos. Constituyéndose un instrumento de la función de control.

Es necesario aplicar la auditoría de recursos humanos en las organizaciones para examinar la actuación y desempeño del personal a fin de analizar sus logros y las posibilidades alternativas para una mejoría a corto y largo plazo.

La función de auditoría de recursos requiere del examen y evaluación de las políticas, procedimientos y programas que se están aplicando al respecto en la forma de operar de una empresa.

Objetivo de la auditoría de la fuerza de ventas

La auditoría de recursos humanos es un instrumento para examinar y evaluar aspectos de personal con fines de administración, información, dirección y control en que operan para determinar si se ajustan a los programas establecidos y si se cumple con los objetivos y políticas fijadas en la materia; sugiriendo, los cambios y mejoras que deban realizarse para su cumplimiento.

Alcance de la auditoría de la fuerza de ventas

La misión de un departamento o gerencia de recursos humanos consiste en aumentar al máximo el rendimiento de la inversión de la empresa en lo referente a recursos humanos, no explotando al personal; sino estableciendo un clima donde los mejores talentos que ingresen a la empresa se desarrollen y sean utilizados al máximo, uniéndolos a las metas de la empresa mediante un proceso de ajuste que fomente el desarrollo de ambas partes.

Por tanto, la auditoría de recursos humanos tendrá un alcance muy amplio, en áreas como: objetivos, políticas, funciones, reclutamiento, capacitación y relaciones con el sindicato.

Plan de auditoría de la fuerza de ventas

Planear una auditoría de esta función implica decidir qué examen o evaluación se aplicará, cómo y cuáles serán los procedimientos a seguir, qué limitaciones se tienen, cuánto es el tiempo oportuno de su aplicación y la cantidad de personal que debe asignarse al trabajo. Por lo que debe establecerse un plan de trabajo en cuanto a los aspectos generales de la función y las clases más significativas de actividades a estudiar, que pueden ser divididas de la siguiente manera:

Gráfico: Subfunciones de recursos humanos

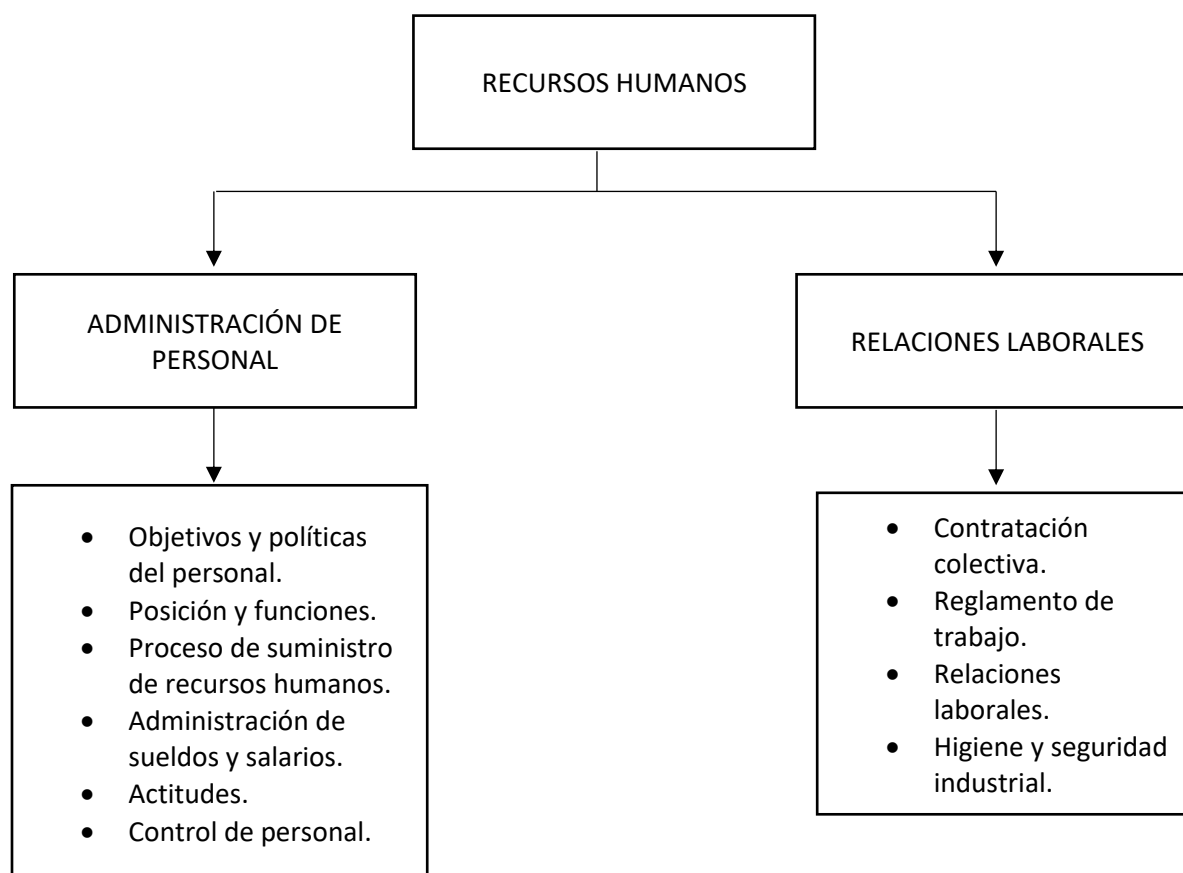


Gráfico 2.5 (“Auditoría administrativa II”, s.f).

Administración de personal

1. Objetivos y políticas de personal: para este departamento la planeación es vital, debido que es necesario señalar metas para el esfuerzo coordinado de los colaboradores dirigidos a través de "objetivos"; y proporcionar normas "políticas" que orienten al equipo a alcanzar dichas metas. El auditor, por tanto, deberá centrar su atención en estos dos factores.
2. Posición y funciones: es importante revisar periódicamente las actividades como función unitaria de la empresa incluyendo el trabajo continuo de encontrar personal, adiestrarlo, pagar por sus labores, tratar sus problemas, seleccionarlo para ascensos, evaluarlos y despedirlos. Tales actividades son tan críticas como costosas, y no deben dejarse pasar por alto. Por tanto, es muy importante para toda empresa la existencia de una unidad orgánica creada para atender asuntos del personal.
3. Proceso de suministro de recursos humanos: abarca un número de actividades específicas e identificables. Iniciando por el "reclutamiento" de personas aptas, la "selección", mediante examen, descripción de las oportunidades o requisitos de puestos, la "colocación" del personal, el "adiestramiento y desarrollo" para preparar al personal para nuevas labores, y que son vitales para los intereses de la empresa y por eso proporcionan un valioso campo de investigación de la auditoría.
4. Administración de sueldos y salarios: consiste en un método útil para el directivo y re comfortable para el empleado por lo que toda la empresa, debe contar primero con un programa formal de sueldos y salarios. En un programa de sueldos y salarios concurren tres etapas: análisis de puestos, valoración de trabajos y calificación de méritos, por lo que el auditor administrativo tiene que abocarse a efectuar actividades de análisis y evaluación de aspectos tales como: políticas establecidas, sistema de valuación de puestos, encuestas de salarios regionales, clasificación de salarios, sistema de calificación de méritos (apreciación de resultados), influencia de la antigüedad en la remuneración, sistemas de incentivos y análisis de rotación contra salarios.

5. Actitudes: el comportamiento de los empleados puede ser predecido, pero también puede cambiar, por lo que los conocimientos respecto a los recursos humanos como grupo, aunque son importantes, no suelen brindar mucho acerca de las personas.

Una administración competente de recursos humanos requiere no solamente un cúmulo de información pertinente, precisa y amplia respecto al personal, sino también acerca de lo que les pasa a los empleados cuando tienen nuevas experiencias, como la rotación de puestos y el adiestramiento. El auditor administrativo, en estos casos para poder evaluar correctamente lo referente a "actitudes", deberá abocarse a la revisión de aspectos tales como reconocimiento y desarrollo del empleado, comunicaciones, y procedimiento de quejas.

6. Control de personal: en la dirección de recursos humanos, como en toda función orgánica, debe existir la verificación y comprobación de cumplimiento de las actividades de acuerdo con lo planeado, por lo que deben existir informes periódicos, registros, archivos, y estadísticas, destinados a proporcionar el control adecuado.

El auditor deberá evaluar la eficiencia de la administración de recursos humanos tan objetivamente como sea posible, deberá revisar y evaluar un gran número de aspectos tales como: sistemas de control de asistencias, puntualidad, producción, métodos de archivo (uso, localización y seguridad), ausentismos y sus causas (general y por sectores), datos estadísticos en número de obreros, empleados, supervisores y jefes, aprovisionamiento de sistemas mecánicos en el área de control de personal, quejas, causas, soluciones), sugerencias (aprovechamiento y beneficios.)

Relaciones laborales

1. Contratación colectiva: la relación de trabajo se inicia con una figura jurídica que constituye el contrato, ya sea individual o colectivo, que pueden ser de duración indefinida o limitada a un tiempo o a una obra determinada. El auditor tiene que evaluar la relación laboral, analizando cómo reclutar y seleccionar al personal.

Seguido por la contratación, en donde el derecho interviene a cada momento para marcar las obligaciones de empleados y empleadores, señalando también las causas de terminación de los contratos, marcando posibles disciplinas y consecuencias de despido, rescisión o terminación de la relación laboral.

2. Reglamentos de trabajo: el auditor deberá evaluar con especial atención la negociación y administración de distintos instrumentos normativos de la relación laboral, como son los reglamentos de trabajo.
3. Relaciones laborales: la administración de recursos humanos debe prever y solucionar conflictos; una manera de lograrlo es manteniendo buenas relaciones laborales, que no solo incluyen lo jurídico, sino lo humano. El auditor tiene que avocarse al estudio y evaluación de las relaciones laborales de una empresa, revisando aspectos tales como: sindicatos a los que están afiliados los trabajadores (número de trabajadores inscritos y categorías), situación general de las relaciones de la empresa con los sindicatos, estudio de prestaciones y estructura general del sindicato.
4. Higiene y seguridad industrial: la necesidad y conveniencia de que el trabajo se realice en forma segura, contribuye a definir mejor las actividades, capacitar al personal, adaptar cambios en la tecnología y eliminar riesgos. El auditor enfocará su análisis hacia aspectos como: número de accidentes por causas, enfermedades profesionales, clasificación de las causas de los accidentes, medidas de seguridad (legales o convenidas), costos directos e indirectos de accidentes y enfermedades profesionales y condiciones de higiene (legales y convenidas). ("Auditoría administrativa II", s.f).

Capítulo III: Auditoría administrativa aplicada a los procesos de marketing

La administración de la mercadotecnia es el proceso que comprende análisis, planeación, instrumentación y control; que abarca bienes, servicios e ideas; que se basa en la teoría del intercambio y cuya meta es satisfacer a las partes involucradas. La administración de la mercadotecnia, a lo largo del tiempo, se le ha identificado con las funciones y el comportamiento del personal con el mercado de clientes. (Muñiz, 2016, pág. 520)

3.1 Producto

Dentro de este concepto se abarcan cinco aspectos importantes para una auditoría administrativa; siendo los mismos: los productos y líneas, las marcas, las variables de calidad, el ciclo de vida y los procesos de desarrollo de productos nuevos. (Cano, 2014, pág. 129).

3.1.1 Los productos y líneas

Producto, es tangible o intangible que ofrecido en el mercado satisface una necesidad o deseo; es un bien físico, servicio, experiencia, evento, lugar, propiedad, organización, información o idea. Y puede ser básico o fundamental según las culturas de los consumidores. Y puede ser duradero o perecedero.

En el campo de la auditoría administrativa de mercadeo enfocada en productos se analizan las características específicas de los servicios y productos como tal. Los servicios ameritan atención sea también específica y se habla de analizar facilidad de pedido, de entrega, de instalación, de capacitación, de asesorías al cliente, de mantenimiento y reparación. En cuanto a productos físicos, se estudian devoluciones, averías, pruebas, degustaciones, cambios y recambios; igualmente se menciona el diseño, que debe ofrecer mensajes de exclusividad, de funcionalidad, estética y estilo, entre otros.

Cuando se habla de producto, generalmente se tienen presentes las líneas de productos o sea aquellos que están estrechamente relacionados y del número de productos depende la profundidad y la extensión, la primera se refiere al número de variantes que ofrece cada producto y la segunda a las extensiones o longitud, al número de artículos que forma la mezcla y el concepto de consistencia a la relación de las diferentes líneas de productos.

Estos tratamientos que parecen extenuantes en su orden clasificatorio son de especial importancia para saber el terreno que se pisa y poder proyectar hacia donde se pretende llegar con decisiones de crecimiento o políticas de revisión y recortes, para anular los productos que no son óptimos en cuanto al beneficio o que son necesarios mantener por prestigio, tradición de marca y reconocimiento en el mercado.

En este tema tienen gran relevancia los análisis de costos y márgenes de utilidad, adicionalmente cobran valor las técnicas de producción y la gerencia de servicios, enfocada en la técnica, no la simple atención al cliente.

También cabe resaltar que una auditoria debe llegar al análisis de los envases, las etiquetas y las garantías. Lo primero por las cualidades de comodidad y diferenciación de materias contenidas. El packaging que tanta evolución ha tenido que es ya una disciplina independentista que recuerda que el envase, debe ayudar al consumo, la comodidad de vida en casa, el transporte, a proteger el producto, a tener información precisa y clara de él, sus usos, y que identifique la marca.

Por otro lado, las etiquetas representan un rol fundamental en el producto; ellas son la declaración oficial de los contenidos y son la base de la normatividad expresa y oficial de los fabricantes que son las pruebas de calidad y de los materiales que se anuncian que son de gran valor en los alimentos y de protección al consumidor en todos los sentidos.

Sumado a ello, una base importante para las garantías sobre estas últimas, deben auditarse el cumplimiento, las condiciones de su uso y qué representan las mismas, frente a los derechos del consumidor. (Cano, 2014, pág. 129-131).

3.1.2 Ciclo de Vida

Los productos y servicios deben pasar por el análisis del ciclo de vida. Todos tienen una vida limitada, pasan por diferentes etapas y según la etapa en que se encuentran requieren de manejos diferentes, las estrategias deben ser variadas de acuerdo al ambiente del mercado. Por esto, es vital para cada producto, revisar su proceso y su vida frente al mercado y el comportamiento del mismo frente a la publicidad, promoción e inversión en comunicación. Esto permite planear el futuro del producto, la línea y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

El ciclo de vida del producto se refiere al ciclo natural que cumple un producto o servicio, donde nace, crece, madura y muere o sufre una declinación. Es importante que las empresas conozcan este proceso y establezcan en qué etapa del ciclo se encuentra cada uno de sus productos o servicios, con el objetivo de administrarlos de una manera adecuada. En la auditoría se deben evaluar aspectos como el nivel de innovación que requiere el producto o servicio, las fluctuaciones en las ventas, las estrategias de promoción y difusión, cambios relevantes en las variables del macro entorno y el micro entorno, para poder tomar medidas y decisiones en el momento apropiado.

Las características generales de cada etapa del ciclo son las siguientes:

1. **Introducción:** es la etapa del lanzamiento del producto, que puede surgir de una necesidad insatisfecha o de una mejora que sea requerida dentro de él o por un estudio de tendencias futuras en el mercado. Cuando un producto se encuentra en esta etapa algunas de las características que pueden estar envolviendo su entorno son: baja competencia, baja rentabilidad, al público objetivo le gusta la innovación, el precio cobrado por el producto puede ser alto, las condiciones de incertidumbre pueden ser muy altas.
2. **Crecimiento:** una vez que un producto o servicio ha cumplido la etapa de introducción, pasa a la etapa de crecimiento, en la que sus ventas y volúmenes de ventas comienzan a incrementar. Algunas de las propiedades de un producto o servicio en etapa de crecimiento pueden ser: incremento de sus ventas, alto porcentaje de competidores que ofrecen un producto o servicio similar, regulación de precios para alcanzar mayores volúmenes de ventas.

Pueden utilizarse promociones y descuentos para motivar la venta, los ingresos por producto o servicio pueden incrementarse.

3. Madurez: en esta etapa el producto o servicio ha tomado estabilidad, por lo cual puede producirse un estancamiento en las ventas. Algunos de los aspectos que se presentan en esta etapa son: competencia agresiva, gran competencia por el precio, la rentabilidad disminuye, se hace un fuerte uso de promociones y descuentos para incentivar la compra del producto o servicio, grandes esfuerzos para la distribución.
4. Declinación: en esta última etapa las ventas se disminuyen considerablemente, incluso pueden ser inexistentes, algunas de las características en esta etapa son: la disminución en los niveles de agresividad de la competencia, deducciones del número de productos en la línea, las utilidades son mínimas o inexistentes, la distribución se realiza a través de muy pocos canales, los precios se reducen considerablemente. (Cano, 2014, pág. 131-133).

3.1.3 Marca

Uno de los intangibles de gran valor en las empresas son las marcas, su relación y mantenimiento, como también su crecimiento y fomento, son actividades que requieren de medidas técnicas relacionadas a la experiencia en el mercado, es crear, mantener, mejorar y proteger las marcas; y lograr un incremento de la lealtad hacia ella, lo que se debe observar en el proceso de auditoría.

Por marca entendemos el nombre, símbolos, diseño y términos que en combinación presentan una imagen visual y sobretodo, mental que produce asociaciones con factores positivos en las vidas particulares de los consumidores.

La marca es el medio por el cual una empresa ingresa al mercado, produce percepciones, crea mayor lealtad, permite mayores márgenes de ganancia, más colaboración y cooperación de los consumidores y mayores rendimientos financieros. En la auditoría de la marca se debe evaluar si es memorizable, su significado y si permite ser aplicada a otros productos o línea. (Cano, 2014, pág. 133-134).

3.1.4 Calidad

Con el auge de los certificados de calidad en las ISO y sus derivaciones, se ha avanzado mucho en el tema de la calidad y la aplicación de estas normas como una buena señal del desarrollo industrial y mejora de los procesos y contenido ambiental.

Cuando una empresa se somete a una auditoria de calidad, impulsa el proceso específico de la auditoria de mercadeo por tener ya la experiencia y el personal saber de qué trata una auditoria.

En calidad, la auditoría se basa específicamente en los procesos de certificación, sin darle el peso tan grande que se da a la evaluación de la atención al público, usuarios o clientes. La empresa por tanto debe tener dentro de sus procesos uno de quejas, reclamos y respuestas al consumidor a través del uso de medios como internet, llamadas telefónicas y los correos; es importante saber de su existencia y revisar la realidad de la adecuada atención por estos medios y no enfocados solamente al cuidado del cajón de sugerencias. (Cano, 2014, pág. 135)

3.1.5 Nuevos productos

Estudiar los productos, analizar su ciclo de vida, implica tener una biografía de los mismos, lo cual permite pensar en el futuro, debido que no todos los productos son eternos, muchos caen en el primer año de vida, inclusive en sus primeros meses y los antiguos han llegado a esa edad por tener planes de mantenimiento y de rejuvenecimiento cada año. Existen diversas tácticas, y es el marketing el encargado de proporcionar los planes a seguir para mantener en vida los productos, además de la marca, calidad y posicionamiento.

Las empresas viven porque viven sus productos y porque nacen unos y mueren otros, el mercado exige estar vigente y vivo, es decir, tener vida activa en la competencia y en la oferta de nuevos productos. Esta es la clave de permanecer en el mercado: Innovar y hacerlo es una fuerza natural del marketing.

Hoy por razones macroeconómicas, está en auge la innovación y se acompaña de la investigación y el desarrollo. Entonces la labor del auditor de marketing en este punto es la de esclarecer si en la empresa hay planeación consciente de obsolescencia de los productos, si hay libros de vida de los productos y si en ella se trata el tema de la

innovación, cómo se estimula la creatividad y analizar como fluye la gestión del conocimiento en la empresa, puesto que una manifestación del fomento y cultura de la innovación está en el sistema de gestión del conocimiento que maneja la empresa. (Cano, 2014, pág. 136).

3.1.6 Servicios

Ya se han mencionado un gran número de características de los servicios. Estos se suelen diferenciar con base en las cualidades de los productos tangibles debido a su característica de intangibles, tienen vida propia, exposición, teoría y forma de dirección específica.

Con los servicios se debe prever los errores de lenguaje y de manejo del marketing en las organizaciones estatales, públicas y privadas que prestan los mismos ya que usualmente son tratados como iguales al de una industria.

Hay que recordar que en los servicios el cliente o usuario se debe al proceso de la prestación del mismo, hace parte del servicio, tiene experiencias poco repetitivas, pues sus actitudes no son iguales a diario, ni su conciencia es igual, como usuarios se encuentran llenos de expectativas, gozan o disfrutan según sus experiencias y sus imágenes internas, entre otros, los resultados son presenciales, personales, y a veces con apoyo en máquinas, prestados por organizaciones que no pueden tener precios sino tarifas o tasas. Los servicios muchas veces son solo procesos, un proceso y no más por lo que ello requiere otro trato, muy diferente.

En los servicios se debe auditar la llamada evidencia física, que no es más que las estrategias que se usan para hacer el servicio visible, sentido y tangible; se trata de cubrir el lugar o local en el cual se presta el servicio, su disposición y muebles, las personas, el trato, el número y la calidad de la atención; el equipamiento y los materiales, los símbolos y el precio.

En los servicios es fundamental tener en cuenta que ellos se componen de dos partes: lo básico, que es la función esencial del servicio, por la cual exigen todos y se presta de igual forma por todos; y los periféricos, que son los agregados al básico, es el punto clave de diferenciación de los prestadores del servicio, donde se ubican usualmente los favores de calificación de la calidad en la prestación del servicio.

El servicio de un ama de llaves lo prestan todos los hoteles, pero los periféricos (desayuno, prensa, piscina, salones, wifi, tarjetas, cafetería, restaurante, entre otros, no), y así mismo con respecto a la calidad. El tratamiento es diferente en los servicios, en ellos están involucrados la calidad, técnica que la aportan quienes son los profesionales y técnicos en el servicio y la calidad funcional, que se da a los factores externos y se soporta con los procesos para atender la voz del cliente.

En materia de calidad, el modelo de las expectativas es el universalmente aceptado que a pesar de ser sencillo no deja de ser aparatoso por su montaje, pero que una vez que funciona una de sus variables, las otras se dan con mayor facilidad. (Cano, 2014, pág. 136-138).

Gráfico: Modelo de calidad del servicio.

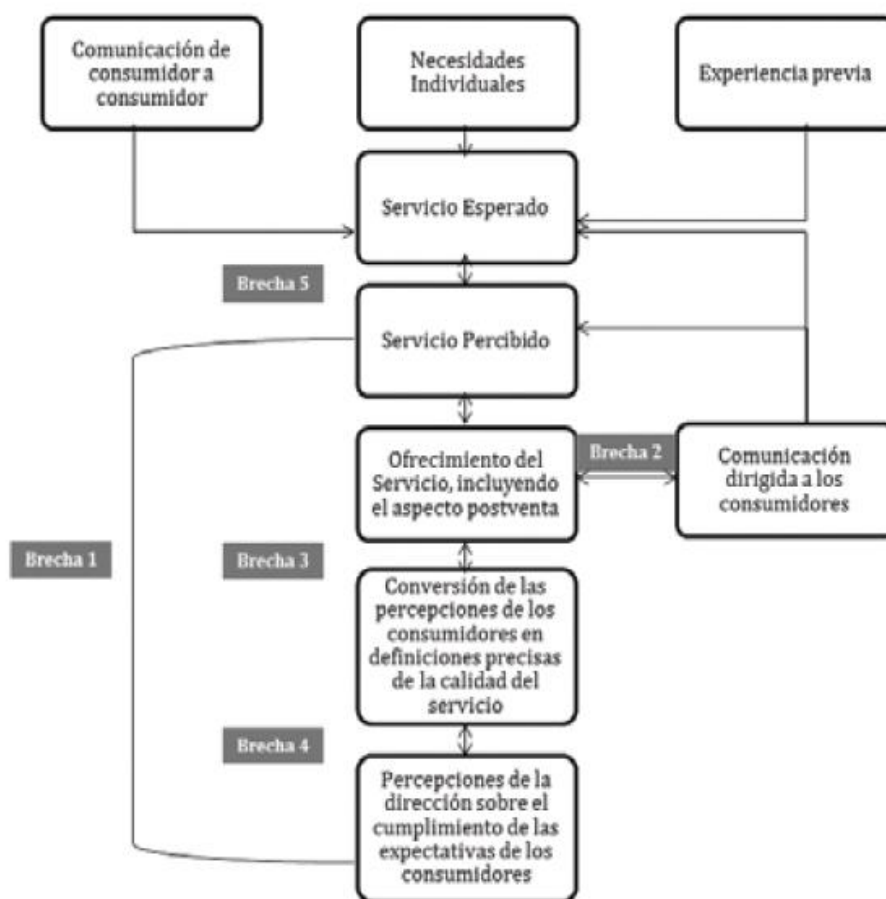


Gráfico 3.6 Cano, 2014, pág. 138.

3.2 Precio

Generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de bienes o servicios o, más en general, una mercancía cualquiera. A pesar que tal pago no necesariamente se efectúa en dinero los precios son generalmente referidos o medidos en unidades monetarias. Desde un punto de vista general, y entendiendo el dinero como una mercancía, se puede considerar que bienes y servicios son obtenidos por el trueque, que, en economías modernas, generalmente consiste en intercambio por, o mediado a través del dinero. (Anónimo, 2014)

3.2.1 Los significados del precio

Hay mucho trayecto del precio de lista al precio final de venta. Esta es siempre una de las cuestiones del marketing que implica mucha información del mercado, del consumidor, sus deseos y necesidades y de los tiempos psicológicos de espera y de premura para llegar a la satisfacción con los productos y servicios, donde el precio es un factor fundamental para ellos.

Para realizar la auditoria de marketing en este caso se deben conocer muy bien los procesos de compra de las materias primas, sus costos de operativos y los de demanda, el esfuerzo o costo para poner en el lugar de compra los productos.

De la mezcla del marketing el precio es el único que genera ingresos y a su vez es la variable que acerca o aleja al consumidor y proporciona el mismo mensaje de calidad y posicionamiento. Buscar el justo medio aceptable es una actividad del conocimiento del mercado, pero también de saber o intuir el valor que el consumidor está dispuesto a dar por el producto.

El precio toma varias denominaciones dentro de los sectores de producción y de prestación de servicios, como tarifas, cuotas, tasas, peajes, matriculas, comisiones, alquileres y otras. Está muy relacionado con los ambientes macroeconómico, y microeconómico e inclusive su determinación puede estar dada por las relaciones sociales de comparación o de demostración, como sucede con los precios de algunos productos como las joyas, los perfumes y el licor, por citar un ejemplo.

Pero con ellos los consumidores los pueden usar como indicadores de las situaciones económicas como sucede con los alimentos y los llamados artículos de la canasta básica o de primera necesidad.

También en los precios se debe tener en cuenta su representación gráfica de los números, están mediados por el número de las cifras y sus redondeos. El nueve con noventa y nueve juega en el cerebro y en la publicidad, así como la conjunción de las compras y los empaques, como el dos por uno o el pague dos y lleve tres.

Otro aspecto para analizar los precios son las rebajas y promociones. Los descuentos, según cómo se tasan pueden afectar la calidad del producto y el sentimiento de valor de algunos consumidores.

En la auditoría aplicada a los precios también debe tenerse en cuenta la naturaleza del producto y la buena prestación del servicio, que cuando son recibidos con calidad, parece que ellos no importaran tanto al consumidor; un gran número de usuarios o consumidores están dispuestos a pagar altos precios para contar con la primicia de la última tecnología, la última versión o la producción de serie certificada, sin que ello le impida pagar por la garantía y el servicio posventa.

La base del precio indudablemente está en la mente del consumidor como una expresión cualitativa que el equipo de mercadeo debe traducir a unidades monetarias contables.

El precio es el dato que va a permitir tener presupuestos determinados y las demandas proyectadas, con el fin de mostrarle al accionista sus utilidades, por lo tanto, la auditoría se inicia en la constatación de un sistema de costos; como también en la distinción de los costos fijos y variables para alcanzar el punto de equilibrio, que se utiliza como indicador de las negociaciones con los posibles clientes. (Cano, 2014, pág. 146-148)

3.3 Distribución

Hay dos expresiones que reflejan el marketing tradicional en el campo de la plaza: “en el lugar adecuado” “en el momento adecuado”. Ese era el cuidado para el manejo de esta variable. Hoy las expresiones son otras, debido sobre todo a la aparición del internet y con ello las tiendas virtuales.

Algunos de los canales tradicionales se resisten a ser desplazados debido que se ven condicionados a la cultura y a los procesos de cambio de valores. Las tiendas tradicionales o pequeños negocios compiten con supermercados y grandes centros comerciales.

El factor de la proximidad, es abordado y trabajado por las grandes firmas, ubicando franquicias o pequeños mercados de venta de productos básicos en áreas muy reducidas y muy cercanas al consumidor de los barrios en abierta lucha con las tiendas de barrio, esto es solo uno de los fenómenos de estos hechos.

Para un producto no necesariamente debe seleccionarse un canal específico, por tal razón la mayoría de las empresas usan los llamados multicanales para poner en las manos del consumidor sus bienes o servicios. Sus esquemas son de canales híbridos a conveniencia propia que buscan resguardar la alta posibilidad de que el consumidor encuentre sus productos.

Con la llegada de los grandes sistemas informáticos, los conceptos se han posicionado hacia las redes de valor, que indican la existencia de múltiples canales ligados a la entrega de los productos justo a tiempo, tanto para los proveedores como para los consumidores.

Los sistemas de canales y su proporción, es decir, el número de canales que median entre productor y cliente, se da según los tamaños de lote, envase y empaque; tiempo de espera y de entrega, comodidad del punto de venta, la variedad y líneas de productos y los servicios de respaldo y garantías.

Estos deben ser los factores que un auditor verifique y califique. Teniendo en cuenta todo lo anterior, debe analizar las variantes de los usos de canales y sus incidencias sobre los precios, y de manera fundamental el valor de marketing que le agrega un canal a los productos. Es decir, examinar las relaciones entre el intermediario o canal y las funcionalidades de sus productos.

Con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, las relaciones comerciales se han multiplicado y actualmente se presenta el llamado comercio electrónico, B2C (Business-to-Consumer, "del negocio al consumidor", en inglés) cambiando los hábitos del consumidor y las relaciones con proveedores y

clientes; permitiendo que se presente una complementación de todo aquello que se ofrece en línea con servicios fuera de línea.

Esta naturaleza de distribución es muy diferente para productos tradicionales y nuevos canales, apoyados con la tecnología, pues estos últimos se distribuyen de maneras y formas más dinámicas y personalizadas.

Dentro de este nuevo modelo se encuentra la revisión de las existencias de los productos por parte de la auditoría del marketing, que, en conjunto con las líneas de los sistemas de calidad, puede hacer la trazabilidad del producto, que le muestra a la empresa parámetros de presencia en el momento adecuado en esos sitios minoristas.

Una cosa es hacer auditoría a la cadena y otra a cada tienda minorista en detalle. Al realizar auditoría de la tienda minorista o punto de venta, el auditor debe establecer una lista con elementos importantes que permitan medir si el punto de venta cumple con lo necesario para la exhibición y disposición de los productos.

Deben ser evaluados entre otros aspectos como vías de acceso al establecimiento, ubicación, estado de la fachada, amplitud del espacio para circulación, orden y aseo interno y externo, iluminación, exhibición de los productos, armonía de la exhibición, comunicación y material publicitario en vitrinas y al interior del punto de venta, visibilidad de los precios, tipo de atención, nivel de asesoría y conocimiento del personal de ventas sobre los productos, estimulación de los sentidos a través de los cinco sentidos (tacto, oído, vista, olfato, gusto), sensación de escasez o abundancia de producto, tipo de colores usados, comparabilidad del producto (fácil de encontrar), entre otros.

Las auditorías de tiendas como minorista deben de estar guiadas como se mencionó por listas personalizadas de elementos a revisar de acuerdo con el tipo de punto de venta, atendiendo aquellos que son identificados por los clientes y consumidores como determinantes en el momento de la compra y que generaran motivación para hacer que este regrese una y otra vez.

Estas auditorías también deben involucrar evaluación del nivel de éxito de las actividades o estrategias empleadas al momento de la visita, entrevistas con la fuerza de ventas para conocer aspectos sobre la percepción general de los clientes sobre el producto, sobre el establecimiento. (Cano, 2014, pág. 152-155).

3.4 Comunicaciones

La auditoría del marketing en el tema de las Comunicaciones de Marketing, se refieren a los medios que se deben de desarrollar o utilizar para expresar a los consumidores y clientes potenciales que la empresa se encuentra en el mercado y la favorezcan con su selección, y a los clientes finales expresarles que sigue presente y mejorada para que continúen con ella.

La función de comunicación no está en duda, ella es connatural al marketing. Lo que deben revisar y analizar los auditores es si: “el que, el cómo, cuánto, a quién y cuánta frecuencia” que se transmite a través del lenguaje verbal y no verbal es adecuado y coherente con lo que espera transferir la empresa.

Esta P de Promoción, tradicionalmente se compone de publicidad, propaganda, promoción, ventas personales, punto de venta, relaciones públicas, marketing directo y eventos y exposiciones, pero se ha visto aumentada con el apogeo de las tecnologías de la Información y la comunicación, que han transformado los canales de comunicación, su uso y normas sociales lo que ha enriquecido el número de canales de comunicación, pero sobre todo los contenidos y la producción de los mismos.

Lo visual predomina y la virtualidad alienta su uso. Internet ha cambiado las relaciones con los clientes y las formas de comunicar, por lo que los canales de comunicación tradicionales que se complementan con los modernos, fomentando marketing relacional e interactivo, persona a persona.

En este tema de la comunicación, su evaluación y su efectividad dependen mucho de las técnicas para producir resultados de investigación y este debe de ser especializada, porque estamos en terrenos muy psicológicos y sociológicos del comportamiento humano y es allí donde se pueden obtener medidas claras.

A pesar de conseguir buenas medidas de las campanas de comunicación en cuanto al examen de los textos y los públicos, queda siempre en el ambiente la pregunta del retorno de la inversión sobre los medios de comunicación, para los cuales, están las métricas probadas de la efectividad de las comunicaciones versus ventas y números de audiencia.

Gráfico: Métrica de la efectividad de las comunicaciones versus ventas y número de audiencia.

Concepto	Elemento a Evaluar				
	Venta Personal	Marketing Directo	Publicidad	Relaciones Públicas	Promoción de Ventas
Modo de Comunicación	Directa y personal	Directa, personal e interpersonal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal
Actividad Recurrente	Sí	Sí	Sí	No	No. Estimulación a corto plazo
Personalización	Sí	Sí	No	No	No
Respuesta Directa	Sí	Sí	No	No	No
Control de Contenido del Mensaje	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Identificación Patrocinador			Sí	No	Sí
Costo por Contacto	Alto	Alto	Bajo	Ninguno	Variable
Adaptación a Internet B2C o B2B	No en el B2C Muy utilizado en el B2B	Adecuado en ambos. Muy utilizado a través de e-mail	Adecuado a ambos. Eficacia diferente al canal offline	Adecuado a ambos. Buena oportunidad actual	Adecuado a ambos. Muy utilizados para conseguir que crezca el canal.

Gráfico 3.7 Cano, 2014, pág. 165)

Cada tipo de comunicación tiene sus variables y actividades de medición para calibrar sus resultados. En la publicidad conviene comprender la capacidad de penetración, la expresividad de los anuncios y mensajes y los enfoques sobre el mercado meta.

En las relaciones publicas, verificar la credibilidad, la efectividad y presencia, la llegada a consumidores difíciles. En promoción, analizar la capacidad de captar atención, los incentivos y las invitaciones a la transacción, la efectividad del mensaje para lograr una conversión.

En el marketing directo, la personalización, lo actual del mensaje y lo interactivo. En eventos, la experiencia vivida y la innovación o novedad. En la venta personal, la interacción personal, la calidez de trato y la respuesta del comprador.

La auditoría en comunicación hace una revisión del plan de comunicación y su nivel de integralidad, todo ello a partir de la identificación clara de los públicos metas de las diferentes comunicaciones y medios; la fijación de objetivos según segmentos y productos; diseño de las comunicaciones; selección de canales de comunicación que siempre serán complementarios unos con otros; mezcla de medios y de objetivos y medición de los resultados.

Una vez mencionado lo anterior, es vital la integración de las comunicaciones, estas deben ser tratadas de manera diferencial y específica, un ejemplo; un plan donde esta cobertura garantizada, se muestre la contribución de las comunicaciones a las respuestas de los consumidores; la cohesión de imagen en todos los medios; la trazabilidad para todos los medios y la versatilidad del programa en comunidad de mensajes y avisos. Y sobre todo que se produzca sinergia en los costos.

Dentro de esta nueva apuesta se ha hecho evidente la necesidad del uso de nuevas tecnologías de la información que posibiliten un intercambio de comunicaciones internas y externas mucho más ágil y efectivo. (Cano, 2014, pág. 163-172)

Capítulo IV: Riesgos en la auditoría de mercadeo.

Desde la planeación de una auditoría de mercadeo se estudian e identifican los riesgos y cómo estos son administrados por las empresas a través de herramientas que permitan controlarlos o evitarlos por completo; para comprender mejor a qué nos referimos, es necesario conocer las diferencias entre evento, amenaza y riesgo y cómo estos elementos se incorporan a la auditoría de marketing. (Montalván, 2016)

Evento

“Eventualidad, hecho imprevisto” (Definición de la RAE). Los eventos son hechos inherentes a cualquier tipo de actividad cotidiana o empresarial, y que por su carácter de imprevistos deberán ser identificados y monitoreados, con el ánimo de definir de acuerdo con su comportamiento, si se convierten en un riesgo para la organización y cómo deben administrarse. Se debe considerar que no todo evento tiene una connotación de negativo, por el contrario, estos pueden ser positivos, y en ambos casos deberán, ser analizados, ya sea como una amenaza o como una fortaleza.

Amenaza

Las amenazas se basan en el comportamiento que tendrán los eventos en un determinado momento, a esto se suma el tipo de operación que realiza la empresa y el entorno en que se mueve, estos eventos pueden o no tener una posibilidad de ocurrir, a estos les llamamos Amenazas. Si bien puede suceder, no existe una certeza de cuando ocurrirán (probabilidad) y de los efectos que puede producir (impacto). Por lo tanto, su administración no es fácil y puede llevar a mayores costos de los requeridos; con un impacto negativo asociado a determinada probabilidad de ocurrencia, es fundamental incluir el análisis de amenazas asociado a los riesgos identificados, para establecer las medidas de control.

Riesgo

Cuando se habla de riesgo, se pasa de tener una posibilidad a una probabilidad de ocurrencia (cuando existe información histórica, o alguna certeza de su ocurrencia), en este análisis de variables se determina si las operaciones empresariales están o no expuestas a dichas amenazas, y si generan un impacto sobre el negocio, no permitiéndole cumplir con sus objetivos.

En algunos casos de identificación de riesgos, se puede contar con información histórica de su ocurrencia, lo cual facilitará identificar medidas para administrar su frecuencia e impacto con una mayor confiabilidad. (Cano, 2014, pág. 22-24)

Otra definición de riesgo es: “aquella contingencia, eventualidad o incertidumbre cuyo resultado es el daño o pérdida como consecuencia de una operación o actividad desfavorable a la empresa, individuo o agente del mercado” (López & Escamilla, 2008).

Según (Estupinan, 2011) “Se produce un riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos”.

Un ejemplo de esto podría ser: la pérdida de clientes por el alto nivel de competencia en un mercado específico.

4.1 Componentes del riesgo: Probabilidad e Impacto.

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto, se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas. Son distintas las situaciones o hechos que conllevan a trabajar de diferentes formas y que permiten determinar el nivel de riesgo por cada situación en particular.

El riesgo puede ser determinado en función de dos variables, las cuales permiten medir la vulnerabilidad o el nivel de exposición del negocio a ese riesgo y la tolerancia al riesgo, estas dos variables son:

Probabilidad.

Se refiere a la posibilidad de que suceda un acontecimiento. Para determinar esa probabilidad se debe revisar la historia, las tendencias y los cambios, la vulnerabilidad y efectividad de los controles sobre esos acontecimientos; por lo tanto, la probabilidad está siempre asociada con la frecuencia de ocurrencia de un acontecimiento que representa una amenaza en la empresa.

Impacto.

Se refiere al nivel de consecuencia de un acontecimiento; es decir, a que factor está asociado el acontecimiento. Además, se puede mencionar que es el nivel de afectación sobre la empresa, o en algunas de sus funciones o resultados; por lo tanto, siempre se manifiesta sobre algunos de los recursos que se manejan en la empresa, como los financieros, maquinarias, tecnología, la información, el medio ambiente, el prestigio o reputación (de la empresa o marca) y las personas; y otros recursos, según el tipo de industria y empresa.

Con base en estas dos variables o elementos se hace un análisis para identificar, valorar y actualizar los riesgos, utilizando una de las metodologías propias de la administración de riesgos, lo que permite tener un panorama adecuado entre el costo y el beneficio, con el cumplimiento de los objetivos empresariales. (Cano, 2014, pág. 24).

4.2 Tipos de riesgos

Existen diversas clasificaciones de riesgos, que parten de diferentes puntos de vista, ya sea por áreas, por funciones, procesos, sitios, entre otros, que se vean afectados. Una clasificación de riesgo puede ser por su origen:

1. Externo: riesgos generados por el entorno, sobre los cuales la mayoría de las veces no se tiene injerencia en su administración.

2. Interno: generados por las operaciones internas de las empresas.

Otra clasificación muy usada es aquella a nivel organizacional, donde los riesgos pueden ser:

1. Estratégicos: aquellos riesgos que afectan de manera directa la estrategia de la organización y van muy relacionados con el macro proceso de la empresa.
2. Operacionales: Se refiere a aquellos riesgos relacionados con los procesos de las actividades cotidianas y rutinarias que se realizan en la organización y que pueden o no tener un impacto directo sobre la estrategia. Estos dependen mucho de la dinámica del negocio y requieren un nivel de administración más detallado. (Cano, 2014, pág. 25).

Además de estos, también existen otros tipos de riesgos como:

1. Riesgo inherente: este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando. Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa. Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad.
2. Riesgo de control: aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o implementando excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización. Entre los factores relevantes que determina este tipo de riesgo son los sistemas de información, contabilidad y control.

3. Riesgo de detección: este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado. La responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía. Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

4.3 Administración de riesgos

Actualmente las empresas y organizaciones están más receptivas al asunto de los riesgos, como un reconocimiento explícito de la naturaleza cambiante y turbulenta del mundo de los negocios, que necesariamente se inscriben en la globalización, para lo cual es importante identificar, valorar, tratar y analizar la actitud organizacional frente al riesgo o cultura del riesgo y proponer acciones de mejoras; que en conjunto se conocen como administración o gestión del riesgo; cuya actividad ha tomado mucha relevancia a nivel empresarial. Las etapas de la administración del riesgo pueden ser:

1. Identificación del Riesgo: en esta etapa se identifican todos los riesgos posibles que pueden afectar el negocio, el proceso, la actividad, la tarea entre otros. Es frecuente que se identifiquen más riesgos de los que finalmente se deban administrar, pero esta es una actividad que se va perfeccionando con la depuración, la experiencia y el conocimiento del negocio.
2. Valoración o Cuantificación de Riesgos: una vez identificados los riesgos, estos se deben valorar o cuantificar en términos de su probabilidad e impacto.

Esta valoración se debe hacer para cada recurso de la empresa, porque el impacto en cada uno es diferente. La valoración se realiza a partir de escalas establecidas internamente, las cuales pueden ser cualitativas (como: alto, medio o bajo) o cuantitativas y más elaboradas como series o modelos matemáticos, que permitan tener un mayor número de datos o una combinación de ambas.

3. Tratamiento del Riesgo: una vez valorados los riesgos, se pasa a establecer que se va a hacer con el riesgo, por ejemplo:

Eludir: no realizar aquellas actividades que generan el riesgo, lo cual tiene un alto impacto en las decisiones organizacionales.

Evitar: establecer medidas que permitan controlar su ocurrencia y/o su impacto.

Asumir: no establecer medidas para su tratamiento y asumir por tanto el impacto que este ocasione en caso de materializarse.

Transferir: trasladar el riesgo a otro lugar.

Acciones de Mejora: la identificación y valoración de los riesgos son procesos dinámicos que se deben realizar periódicamente en consideración en que tanto los procesos como el entorno son cambiantes y que esto afecta de manera constante los riesgos.

Dentro de la administración del riesgo está involucrado el tema de control, que se define como todas aquellas medidas o actividades que realiza la gerencia y el personal para cumplir diariamente con las actividades asignadas y asegurar el cumplimiento de los objetivos; los controles pueden clasificarse de varias maneras:

1. Preventivos: diseñados para prevenir resultados indeseables. Son controles que disminuyen la probabilidad de ocurrencia.
2. Detectivos: diseñados para detectar la ocurrencia de eventos indeseables.
3. Correctivos: diseñados para corregir efectos de un hecho indeseable; busca disminuir el impacto, ya que en esta etapa el riesgo se materializa. (Cano, 2014, pág. 25-28).

4.4 Mapas de riesgo

Los mapas de riesgos son una herramienta que permite de manera gráfica, mostrar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo. Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación, de acuerdo con el método utilizado en cada empresa.

El uso de mapas de riesgo permite tener una vista global de los riesgos analizados y su presentación visual, ayudan a memorizar situaciones y señalar sitios de vulnerabilidad en los procesos o actividades reportadas. Permiten tener una mayor comprensión de las situaciones de peligros.

1. Los mapas se realizan y deben de ser revisados periódicamente, sobre todo cuando se dan sucesos que los afectan, si se modifican los procesos, si hay nuevas tecnologías en los procesos y si los tiempos estimados varían. (Cano, 2014, pág. 28-30).

4.5 Razones para aplicar las auditorías de marketing

Todas las empresas en su momento pasan por etapas de crisis, las cuales deben ser superadas y/o aprovechadas es por ello que se debe estar preparado ante cualquier situación que pueda tomarlos desprevenidos; y para ayudar a vencer esos temores es necesario estar al tanto de los eventos o sucesos que ocurren en el entorno; una auditoría puede ayudar a borrar estos temores, por tal razón se dice que hay diferentes razones para aplicarlas. ("Gestión de riesgos corporativos", 2004).

4.5.1 Necesidad de innovar

Este término se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica.

En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

Hablando en términos económicos, la economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Las invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico, y quienes implementan ese cambio de manera práctica son los emprendedores.

Desde el punto de vista histórico, ha habido períodos en los que las novedades aparecen por oleadas. Aparentemente, esto se debe a que ciertas condiciones sociales favorecen el surgimiento de innovaciones. El término innovación se refiere a aquel cambio que introduce una o varias novedades. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

Una condición esencial de la innovación es su aplicación exitosa a un nivel comercial, porque no solamente vale inventar algo, sino que además lo destacado resultará ser introducirlo satisfactoriamente y con repercusión en el mercado para que la gente lo conozca, en lo que sería una primera instancia y luego para que pueda disfrutar de la creación. Existen varias razones para innovar y las principales son:

1. Cambio en las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios: como se sabe, todo producto o servicio está basado en proporcionar al usuario, a través de sus funciones (prestaciones) una satisfacción a sus necesidades y expectativas. En la medida en que esto se consigue, el cliente continuará adquiriendo/usando este producto/servicio. Pero estas necesidades cambian con el tiempo y, dependiendo del sector, estos cambios serán más o menos intensos y rápidos. Algunas veces se dice que cualquier producto tiene altas posibilidades de mejoras en su aspecto funcional. Y esto es así no sólo por posibles defectos de diseño inicial, sino también porque no resiste el paso del tiempo, es decir, han cambiado las necesidades.

Las técnicas que habitualmente se utilizan para estar al día en el conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y usuarios (en realidad se podría hablar en general de “grupos de interés”) son las relacionadas con la investigación de mercado y sus derivadas (análisis de necesidades y análisis producto/mercado, entre otros).

2. La competencia: otra razón por la cual innovar es que no se está solo; se tienen “competidores” en el mercado; salvo en contadas ocasiones de monopolio u oligopolio, los mercados suelen ser muy competitivos y sólo los mejores en prestaciones y precio sobreviven. Aunque sólo sea de manera reactiva, se está obligado a innovar para combatir las mejoras que los competidores introducen y que, más pronto que tarde, terminarán por ganar cuota de mercado. No es ésta la situación ideal, ya que la actitud debería ser proactiva en vez de reactiva, es decir, ser quienes tomen posiciones innovando continuamente y mirar siempre los movimientos de los competidores.

En todo caso, en cualquiera de las dos situaciones, queda claro que se necesita introducir mejoras (calidad, precio, funcionalidad, distribución y un largo etcétera de posibilidades) para marcar las diferencias o, en el peor de los casos, no descolgarse del mercado.

3. Aprovechar las oportunidades: se trata de estar atento no sólo al mercado, sino al conjunto de “agentes” que operan en él y que deben ser aliados. En primer lugar, cada vez los mercados están más regulados y se hacen leyes efectivas, directivas y normas que se deben cumplir adaptando instalaciones, procesos y o equipos a dichas exigencias. Esto, sin embargo, no debe tomarse como una “imposición”, sino como una nueva oportunidad de innovar, porque obligará a revisar los sistemas de gestión, los procesos, y por tanto incorporar novedades para ser más competitivos.

Asimismo, puede haber la oportunidad de incorporar un nuevo material o una nueva tecnología sin necesidad de que sea dictado por una directiva, sino porque se encuentre dicha alternativa en las interacciones con los competidores, con los clientes y proveedores o con los colaboradores. Estas oportunidades nacen de las relaciones y de la gestión de las mismas con las Universidades, Centros Tecnológicos, consultoras o con

cualquiera de las empresas que están en el mercado o en otro desde el cual pueda importarse/adaptarse una nueva tecnología o nuevos materiales.

4. La cuarta razón para innovar es la más evidente, la de todos los días. Es decir todas las personas que tienen la oportunidad de dirigir una organización, un área, un departamento, una sección o que, en general tienen cierta responsabilidad sobre personas, equipos y bienes, de cualquier dimensión, saben que cada día al llegar a la fábrica u oficina se encuentran con uno o varios problemas más o menos recurrentes aunque siempre distintos: empleados enfermos, equipos que no funcionan, proveedores que se retrasan, accidentes, errores o cualquier otra causa que requiera la atención e intervención inmediata para solucionarlo. Son los llamados “problemas del día a día”.

Aunque algunos no lo sepan, muchas de las actuaciones para solucionarlos pueden considerarse innovaciones, incluso las del quehacer diario. La resolución de problemas de una manera programada, a través de grupos de trabajo y utilizando incluso herramientas de gestión clásicas, es una actividad innovadora siempre que dé lugar a nuevas formas de hacer las cosas, a modificar productos, servicios o procesos o a reducir costes.

Finalmente, estas cuatro oportunidades (necesidades) de innovación pueden desarrollarse en la organización de manera puntual, individual y reactiva o de forma sistemática, colectiva y proactiva. (“Gestión de riesgos corporativos”, 2004).

4.5.2 Alcanzar los objetivos propuestos

Una adecuada planeación estratégica en la empresa se vuelve vital para alcanzar el éxito o los objetivos propuestos, ya que una estrategia inadecuada o decisiones erróneas, pueden conllevar a serios problemas y pérdidas costosas.

El éxito o fracaso de una empresa no se reduce sólo a hechos meramente emotivos o técnicos, se deben en mucho a la necesidad de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.

Una empresa puede ser ineficiente en lo interno, pero al mismo tiempo puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas para establecer planes a corto, mediano y largo plazo; programas de expansión y mejora continua; contar con los recursos necesarios en el momento adecuado; establecer mecanismos para prevenir contingencias o hechos inevitables; formar alianzas con otros mercados; reorganizar la empresa, etc.

Es por ello que las organizaciones deben revisar sus estrategias para competir en forma satisfactoria y aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo creando formas innovadoras de acción.

Un programa de planeación efectivo se convierte en un “mapa” para los directivos y el personal que permite identificar las principales líneas de desarrollo del pensamiento estratégico y tener oportunidad de hacer un análisis amplio y ordenado, cubriendo todos los aspectos de la empresa con la que se alcanza el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades internas para enfrentar distintos retos, así como para dar respuesta o anticiparse a los cambios del entorno y competir en el mercado; integra, además, la visión de largo plazo, es decir, ¿en dónde nos encontramos hoy?, ¿hacia dónde vamos? y ¿a dónde queremos llegar?. Respuestas que todo directivo debe conocer, incluso cuando tenga que direccionar el rumbo.

Poner en marcha la planeación estratégica es una tarea permanente de todo director a cualquier nivel de una organización, incluso crear un área dedicada a esta actividad podría ser vital para asegurar el éxito y control de contingencias en la empresa. Pero, ¿cómo mejorar la capacidad competitiva a través de la planeación estratégica y qué retos se prevén?

Es necesario, en primera instancia, dirigir la mirada al tema de la competencia, considerando no sólo el lugar que se ocupa en el mercado, sino también la existente en los niveles jerárquicos típicos de una organización como directivo, unidad de negocio y operativa y, visualizar el éxito o fracaso, crecimiento o caída de la organización; en torno a ello, crear la misión y visión del negocio.

Posteriormente, es preciso construir “el mapa” considerando las áreas clave o niveles de la planeación a cargo de asumir los retos, sin olvidar que el entorno cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades, por lo que la planeación debe ser

sistémica y generar políticas para su desarrollo; es decir, abarcar otros subsistemas y las demás áreas de la organización identificando su nivel de inferencia.

Después hay que simular el futuro en papel, hay que recordar que las alternativas de simulación son reversibles, lo que no sucede con las decisiones tomadas en la vida real, en las que muy probablemente no se cuidó considerar futuras circunstancias.

Por último, hay que establecer metas y objetivos, y lo más importante, medirlos, no sólo en términos financieros como lo hacen muchas empresas; hay que considerar también características de creatividad, innovación, conocimientos y el entorno dentro y fuera de la organización, elementos que también se ven reflejados en los resultados financieros.

En realidad, no existe ningún patrón de la planeación estratégica que se adapte a todas las empresas, ya que los factores que influyen en cada una de ellas en torno a la organización de la planeación varían en forma significativa; lo importante es que de esta manera, la atención de la dirección de la empresa pueda enfocarse y ocuparse sobre los asuntos clave, sin necesidad de preocuparse por factores secundarios, convirtiendo la planeación estratégica en un elemento valioso para una mejor toma de decisiones. Algunas aportaciones de la planeación estratégica son:

1. Genera una red de comunicación muy útil en la que no sólo se comunican los objetivos, estrategias y planes, sino también se favorece la cultura organizacional y el incremento de la participación.
2. Es un generador de conocimiento, ya que impulsa la innovación, creatividad y deseos de capacitación para el desarrollo de competencias de los directivos y trabajadores.
3. Refleja buenos resultados obtenidos a partir de su implementación en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones.
4. Funciona para controlar el camino que lleva el negocio y hacia dónde se dirige.

Es importante considerar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica, sino el producto de la gran variedad de habilidades directivas de la misma; sin embargo, las direcciones eficientes, lo son porque saben desarrollar sistemas de planeación eficaces y que se adaptan a sus necesidades.

Lo que vigoriza los procesos directivos y por lo tanto, la obtención de mejores y mayores resultados; por lo que se puede decir que la planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al aparato y proceso directivo; poco menos, pero también se relaciona con la operación, ya que se centraliza más en la estrategia que en las operaciones.

Cabe mencionar que los sistemas de planeación también pueden resultar ineficaces; pero para que esto no suceda, es importante evitar ser demasiado ritualista y formal, además se deben compartir los planes con los actores clave y dejar de lado la atención a problemáticas de corto plazo dándole prioridad al futuro de la empresa.

Una adecuada dirección y planeación estratégica en la empresa se vuelven vitales para alcanzar su éxito, ya que una estrategia inadecuada o decisiones erróneas, pueden conllevar a serios problemas y pérdidas costosas; por lo que contar con ambos elementos sería la postura ideal, ya que el futuro se torna con cambios mucho más acelerados. (“Gestión de riesgos corporativos”, 2004).

4.5.3 Entrada de nuevos o crecientes competidores.

Según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno; estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, Amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la Rivalidad entre competidores, y también comprende dos fuerzas de competencia

vertical: El poder de negociación de los proveedores, y El poder de negociación de los clientes.

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes: si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes.
2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: el “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a esta segunda fuerza son: cantidad de proveedores en la industria, poder de decisión en el precio por parte del proveedor, nivel de organización de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva: economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, desventaja en costes independientemente de la

escala, acceso a los canales de distribución, política gubernamental, barreras a la entrada.

4. Amenaza de productos sustitutos: como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Se pueden citar factores como los siguientes: propensión del comprador a sustituir, precios relativos de los productos sustitutos, coste o facilidad del comprador, nivel percibido de diferenciación de producto o servicio, disponibilidad de sustitutos cercanos, suficientes proveedores.
5. Rivalidad entre los competidores: más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas. (“Gestión de riesgos corporativos”, 2004).

4.5.4 Descenso de las ventas.

Lo primero que debemos hacer es dimensionar y aislar el problema, es decir, descubrir dónde ha ocurrido y en qué medida. Hay que determinar si ha disminuido el número de unidades vendidas, el volumen de facturación en todas las gamas. En qué segmento o zona de clientes se ha producido, en qué productos y finalmente en qué vendedores, zonas geográficas o unidades de negocio se ha producido.

Una vez que ya sabemos dónde tenemos el problema, es hora de determinar los porqués y buscar soluciones. Aunque cada caso es diferente y hay que estudiarlo de manera independiente, existe una serie de causas comunes válidas para todos como:

1. Cambio de estrategia: quizá en el periodo de referencia que se está estudiando se introdujeron o se cambiaron estrategias. Se debe analizar si esos cambios han sido los que han producido el descenso, y si es así tenemos que plantearnos volver a las estrategias anteriores o realizar nuevos cambios. No debemos olvidar que el mercado es dinámico y evoluciona constantemente, lo que nos obliga a no dejar que las estrategias se conviertan en obsoletas.
2. Disminución del tamaño del mercado: si esto ocurre, primero hay que comparar nuestras cuotas de mercado con las de la competencia y analizar la variación relativa. Una vez que nos hemos comparado y sabemos dónde estamos con respecto a nuestros competidores, hay que determinar si esta variación es coyuntural o estamos ante una situación estable. Con independencia de todo esto necesitamos buscar nuevos nichos de mercado o nuevas aplicaciones a nuestro producto o servicio. En paralelo se trabaja en busca de un nuevo posicionamiento.
3. Aumento del número de competidores: es importante que fidelicemos a nuestros clientes porque si no los «otros» se van a comer nuestro trozo de pastel.
4. Cambio del entorno: el pesimista se queja del viento, el optimista espera que cambie, el realista ajusta las velas. Si analizamos esta situación; hay que iniciar acciones puntuales de comunicación, promoción y redefinir nuestras estrategias.
5. Variación de la actividad de nuestros vendedores: sabemos que ante esta situación se da una relación amor-odio entre nuestros vendedores y nosotros. Pero, antes de pensar en las consecuencias y acusarles de nuestros males, se debe analizar la causa de esta variación: cantidad de visitas, tipos de clientes visitados, tipos de productos ofrecidos, etc. Una vez que sabemos el porqué, debe resolver esta problemática mediante nuevos planteamientos de actuación y/o planes de formación.
6. Variación del grado de satisfacción de nuestros clientes: si no logramos satisfacer a nuestros clientes, otros lo harán por nosotros.

Hay que revisar respecto a qué parámetros ha disminuido la satisfacción, determinar la causa y actuar para cubrir las necesidades del cliente. Hay que recordar que el día que un cliente nos pide algo es porque estamos empezando a perderlo. (“Gestión de riesgos corporativos”, 2004).

4.5.5 Cambios de los hábitats de consumo.

Cada vez más se valoran positivamente los nuevos productos de consumo que aparecen en el mercado, si bien los consumidores reconocen que la mayoría de los productos que se presentan como auténticas novedades sólo aportan cambios en la presentación o en el formato. Los consumidores perciben que es el sector de higiene personal es el que más novedades lanza cada año al mercado seguido de leche y derivados, congelados y precocinados, detergentes y bollería, dentro de un sector importante como es el de productos de alimentación y bebidas.

Los consumidores exigen que para ser considerados los productos en general realmente novedosos, sean saludables, duraderos, que no se estropeen, cómodos de utilizar, claros en la información sobre el producto (etiquetado) y sobre todo que estén realizados con aditivos que aporten beneficios para la salud.

El consumidor valora mucho la presentación de ofertas, si bien se siente influenciado por los consejos de un amigo/amiga e incluso por las ganas de probar algo nuevo. En todo ello la publicidad juega un papel importante.

En este nuevo siglo el consumidor está mejor y más informado, tienen más mecanismos de protección y es más consciente de sus derechos, lo que le permite elegir calidad y garantizar su seguridad. La tendencia es a gastar más dinero en telefonía, nuevas tecnologías, viajes y ocio. Todos los servicios que supongan ahorro de tiempo tienen posibilidades de éxito. Gastar con racionalidad, ya sea ahorrando tiempo o dinero, es el estilo de vida actual de nuestra sociedad.

Cualquier tipo de cambio o moda se refleja en las pautas de consumo del consumidor y, con la facilidad de acceso que tenemos en la actualidad a cualquier tipo de información, estos cambios se producen a gran velocidad.

Al analizar cómo afectan los cambios y las modas a las ventas de los productos y servicios, a menudo se olvida que, en muchas ocasiones, lo que realmente cambia no es el interés por uno u otro producto, sino las expectativas que el consumidor tiene respecto a éste. Por ello, la respuesta que debe dar el negocio es al cambio de expectativas, no al resto de elementos que rodean a la venta del producto, como el precio. (“Gestión de riesgos corporativos”, 2004).

4.5.6 Optimización de los gastos de marketing.

Ante la actual incertidumbre provocada por la desaceleración del crecimiento económico mundial y la contracción de algunos mercados, las empresas buscan soluciones que les permitan reducir su estructura de costes y se muestran cautelosas cuando se trata de invertir. Comúnmente, en las empresas, departamentos como marketing o mercadeo suelen ser de los primeros que notan los efectos de la crisis, que a menudo presentan recortes en los presupuestos destinados a implementar determinadas campañas.

En muchos casos, esto puede permitir mantener los presupuestos en los apartados estratégicos para el funcionamiento de la empresa. También en tiempos de crisis; no hay duda que las condiciones adversarias dificultan la implementación de un plan de marketing dentro de una organización, pero hacer un buen trabajo en una situación económica adversa, representa transformar una crisis en una gran oportunidad y un desafío.

Independientemente de lo que preconicen los analistas financieros o el gobierno, el departamento de marketing tiene que dar resultados. Para alcanzar estos resultados es imprescindible definir un presupuesto de marketing en consonancia con el plan estratégico de la empresa. El desafío está en ahorrar en los costes inherentes al desarrollo de las acciones de marketing, sin cambiar la estrategia comercial de la compañía.

El importante potencial de ahorro en cuentas relacionadas con el marketing incluye, por ejemplo, artes gráficas o regalos de empresa entre otros. Las claves para optimizar campañas se basan en la racionalización, nunca supresión o recorte de aquellas acciones, artículos o productos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos.

Las ventajas que puede aportar la optimización de estos gastos no operativos son, en muchas ocasiones, subestimadas. Pequeñas cantidades que en un principio no suponen esfuerzo económico alguno para la compañía pero que, en su conjunto, aumentan considerablemente el volumen de gasto empresarial. Muchas veces, el equipo de marketing tiene una visión sesgada de los gastos en los que incurren, por ello es recomendable optar por la contratación de consultoras externas especializadas en la

optimización de estos recursos que pueden ofrecer una visión más global de la organización.

Estas consultoras realizan análisis detallados bajo la objetividad y la independencia que les otorga el hecho de no estar vinculadas a ningún departamento concreto de la empresa. Las compañías que logran crecer en tiempos difíciles son aquellas capaces de identificar los recursos económicos escasos, utilizar el poder estratégico y creativo del marketing para optimizarlos y, consecuentemente, encontrar alternativas de reposición válidas. Las empresas que sobrevivirán serán aquellas que miran hacia el futuro, pero sin olvidarse jamás que el futuro depende de los resultados del presente.

No hay duda que las empresas necesitan nuevos productos, nuevas campañas, nuevos servicios, pero el control de resultados es crucial para el buen desarrollo de una empresa, sea pequeña, mediana o grande. (“Gestión de riesgos corporativos”, 2004).

Conclusiones

Se concluye que esta investigación documental brindará información relevante, útil e importante sobre la auditoría administrativa, su aplicación en las diferentes áreas de la empresa y específicamente en mercadeo describiendo todos los aspectos principales de la misma; que permitan a los interesados en esta temática, profundizar sus conocimientos y utilizar la misma como referencia para investigaciones futuras.

Se abarcan e identifican los conceptos generales de auditoría, mercadeo y auditoría administrativa; su importancia, objetivos y formas de aplicación, que permiten su fácil comprensión brindando conocimientos claves para aplicarla en temas específicos que se describen a lo largo del trabajo.

Una vez identificados e interpretados los conceptos generales se explican las funciones de la auditoría y las áreas donde puede ser aplicada; describiendo específicamente su uso dentro del departamento de mercadeo.

De igual forma se describen los conceptos de riesgo y amenaza que pueden generar la necesidad de realizar una auditoría administrativa en el área de mercadeo; esto con el fin que las empresas logren prever situaciones que pongan en riesgo su continuidad o desarrollo, se vuelvan más eficientes y logren cumplir con sus metas y objetivos.

Bibliografía

Amador S. A. (2008). Auditoría administrativa. Proceso y aplicación. Primera edición. México. McGraw-Hill Interamericana.

Arens, Alvin A.; Randal J. Elder; Mark S. Beasley. (2007). Auditoría. Un enfoque integral. Decimoprimer edición. México. Pearson Educación.

Cano Arroyave, A. M. (2014). Auditoria y evaluación del Marketing. Medellín, Colombia. Centro Editorial ESUMER.

Cuellar, Mejía G. A. (2000). Teoría general de la auditoría y revisoría fiscal. Recuperado de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/marcos.html>

Franklin F. E. B. (2007). Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México. Pearson Educación.

Muñiz, R. (2016). Marketing en el Siglo XXI. Quinta edición. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/areas-de-actuacion-142.htm>

Comitee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. (2004). Gestion de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Tecnicas de Aplicación. PricewaterhouseCooper.