



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ENFOCADA AL  
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DE UNA EMPRESA  
CONCESIONARIA DE TAXIS, TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO,  
2011”**

# **T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIANDO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**CRISTIAN CESAR MONROY DÍAZ**

ASESOR DE TESIS:

**DRA. EN C.E.A. MARÍA DEL ROSARIO  
DEMUNER FLORES**

**TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, JULIO 2012**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	6
1.1 Antecedentes de la Auditoría Administrativa.....	6
1.2 Tipos de Auditoría.....	10
1.3 Auditoría Administrativa.....	11
1.3.1 Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	12
1.3.2 Alcance de la Auditoría Administrativa.....	13
1.3.3 Campo de Aplicación de la Auditoría Administrativa.....	14
1.3.4 Normas de Aplicación de la Auditoría Administrativa.....	16
1.3.5 Procedimiento de auditoría administrativa .....	17
1.3.6 Aplicación por área funcional.....	19
CAPÍTULO II. FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA.....	21
2.1 Definición de Mercadotecnia.....	21
2.2 La utilidad económica como objetivo de la Mercadotecnia.....	22
2.3 Modelo de las 5 p's.....	23
2.4 Estrategias de Mercadotecnia .....	25
2.5 10 principios de la nueva mercadotecnia .....	26
2.6 Funciones del Área de Mercadotecnia.....	27
2.7 Auditoría de Mercadotecnia .....	27
CAPÍTULO III. EMPRESA CONCESIONARIA DE TAXIS.....	29
3.1 Antecedentes.....	29
3.2 Misión.....	29
3.3 Visión.....	29
3.4 Valores .....	30
3.5 Organigrama.....	30
3.6 Marco Jurídico .....	32
3.7 Productos y Servicios .....	32
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	34
4.1 Planteamiento del problema .....	34
4.2 Objetivos .....	34

4.3	Procedimiento.....	34
4.4	Selección de la muestra.....	35
4.5	Tipo de investigación.....	35
4.6	Instrumentación.....	35
4.7	Cuestionario de aplicación de auditoría administrativa.....	37
4.8	Análisis de datos.....	47
CAPÍTULO V. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ENFOCADA AL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DE UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE TAXIS.....		48
5.1	Resultados.....	50
5.2	Análisis de la información.....	54
5.3	Informe.....	63
5.4	Recomendaciones a respuestas negativas.....	64
CONCLUSIONES.....		97
INDICE DE CUADROS, GRÁFICAS Y ANEXOS.....		99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		100

## INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto económico actual, en donde empresas de cualquier tamaño necesitan adaptarse rápidamente a los cambios con el fin de mantener el posicionamiento en sus respectivos mercados, es necesario prestar especial atención a aquellas actividades que podemos controlar e incluso mejorar (ambiente interno) y no centrarnos únicamente en aquellas que dependen de diversos factores y escapan a nuestro control (ambiente externo).

Es decir, el primer paso debe ser mirar hacia dentro de la organización, detectar debilidades y fortalezas, y en la medida de lo posible proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar su rendimiento. Para tal fin, se hace uso de diversas herramientas, una de ellas es la auditoría administrativa.

La auditoría administrativa nos permite evaluar una organización o una parte de ella, su importancia y aceptación radica en su utilidad para determinar la eficiencia del área objeto de estudio.

Durante su aplicación se lleva a cabo una revisión de los objetivos, planes, políticas y programas a fin de garantizar su correcta aplicación. Uno de los objetivos primordiales es encontrar fallos o deficiencias, y en base a ello se presentan sugerencias y soluciones que proporcionen un beneficio.

El objetivo del presente estudio es la realización de una auditoría administrativa aplicada al departamento de mercadotecnia de la Administradora de Transportistas y Sitios del Estado de México S.A. de C.V. (ATSEM) siguiendo el procedimiento propuesto por Franklin (2007) y mediante un cuestionario basado en el descrito por Thierauf (1984) a través del cual se pretende identificar posibles aspectos deficientes que pudieran estar afectando el rendimiento del departamento de mercadotecnia y generar las recomendaciones procedentes.

Los primeros tres capítulos definen un contexto teórico, en el cuarto capítulo se trata la metodología a seguir para posteriormente abordar la aplicación de la auditoría administrativa en el capítulo cinco.

Al final del estudio los resultados deben reflejar la percepción del personal del departamento objeto de estudio mediante la cual se estará en condiciones de emitir soluciones prácticas que se traduzcan en beneficios para la organización en el corto y mediano plazo.

## **CAPÍTULO I. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La Auditoría Administrativa constituye una herramienta ideal para evaluar una o varias áreas de una organización, asimismo sirve como base para la toma de decisiones basadas en los resultados obtenidos a partir de su aplicación.

La auditoría es “un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva respecto de las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados” (Kell y Ziegler, 1987)

### **1.1 Antecedentes de la Auditoría Administrativa**

“La auditoría administrativa ha sido, es y será un fértil campo para la administración; suceso lógico pues está ubicada en sus raíces mismas, es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización. Practicar la auditoría administrativa nos obliga a investigar, a penetrar en lo más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimiento, para entender dónde está una organización, cómo llegó hasta allí, de donde partió y a dónde quiere llegar” (Franklin, 2000 : 2)

- Con el nacimiento de la escuela del “Proceso Administrativo” en 1916, la auditoría adquiere una relevancia singular para realizar el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control. Prueba de esto es la mención que en 1933 Lyndall F. Urwick hacía de la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas.
- En 1935, James O. McKinsey sentó las bases para lo que él llamó “auditoría administrativa”, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.
- En 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericano, realizó un simposio en el que se debate el tema “El alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas”. En 1948, Arthur H. Kent de la Standard Oil Company, de California publicó un artículo sobre auditoría de operaciones; en el menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.
- En 1949, Billy E. Goetz declaraba que la auditoría administrativa “es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas buscadoras de problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración”.
- Entre las aportaciones interesantes que surgieron en los años cincuenta para evaluar el contenido de las áreas funcionales de una empresa sobresale el trabajo de William R. Spriegel Ernest Coulter Davies, *Principles of Bussiness Organization* (1952). Esta

obra contempla una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.

- En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar una organización a través de una auditoría. Es importante señalar que Terry propone cuatro procedimientos para llevar a cabo esta evaluación:
  1. Apreciación de conjunto. Análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.
  2. Apreciación informal. Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.
  3. Apreciación por comparación. Comparar la estructura orgánica de la empresa con la de otras similares o competidoras.
  4. Enfoque ideal. Imaginar una estructura ideal, y compararla con la estructura bajo revisión, anotando las mejoras que pueden hacerse.

El punto 3 coincide con la idea central de lo que ahora se conoce como benchmarking. Terry insiste sobre este punto y lo denomina “Controles generales y auditorías administrativas”, pues señala que “La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que se podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa”.

- En 1955, Harold Koontz y Cyril O’ Donnell proponen la autoauditoría, una técnica de control de desempeño total que estaría destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos”.
- El interés por esta técnica trascendió las fronteras en 1958, cuando Alfred Klein y Nathan Grabinsky del Banco de México presentan el *Análisis Factorial: guía para estudios de economía industrial*, una investigación en que abordan el estudio de “las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla” a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.
- En 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoría administrativa: 1) Victor Lazzaro publica su libro *Systems and Procedures: A Handbook for Business and Industry* en el cual recopila el material de varios estudiosos de la Administración como William P. Leonard, quien presenta su contribución con el nombre de auditoría administrativa, y desarrolla los elementos básicos para la comprensión y aplicación de esta técnica, y 2) The American Institute of Management, en el *Manual of Excellence Managements* propone un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, éste método toma en cuenta la función, la

estructura, el crecimiento, las políticas financieras, la eficiencia operativa y la evaluación administrativa.

- El interés por el tema de la Auditoría administrativa se extiende en 1960 al ámbito académico mexicano. Alfonso Mejía Fernández de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la UNAM, incluye en su tesis profesional un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.
- Por otro lado, en 1961 T.G. Rose integra una nueva propuesta para el empleo de la Auditoría administrativa en las organizaciones. Poco después en 1962, William P. Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.
- En 1962 Roberto Macías Pineda de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la administración y se constituye como un antecedente histórico relevante porque el desarrollo del tema era muy incipiente.
- Al principio de 1963, Stephen R. Michael aborda en forma particular el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.
- En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que los obliga a tener un adecuado control de sus acciones.
- Para el primer semestre de 1965, David Anderson R. Y Leo Schmidt A. relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura. A finales de ese mismo año, Edward F. Norbeck define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración de un equipo de auditores en sus diferentes modalidades.
- En 1966, José Antonio Fernández Arena desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la Auditoría Administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.
- En 1967, W.T. Greenwood, de la Southern Illinois University, escribe *A Management Audit System*, obra en la que profundiza en definir el marco metodológico, alcance e importancia que para las organizaciones tiene la auditoría administrativa.
- En el curso de 1968 se producen tres nuevas aportaciones: en primer lugar la obra de C.A Clark, *Auditoría Social para la gerencia*, en la que se visualiza la auditoría como

un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa; en segundo lugar, la aportación de John C. Burton que destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa, tanto en su contenido, programa e instrumentos, así como el papel que juegan los auditores responsables de su ejecución y, por último, el aporte de Fernando Vilchis Plata quien explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

- En 1971, haciendo uso de la versatilidad que lo caracterizaba, Agustín Reyes Ponce publica su obra *Administración de Personal* en la que ofrece una visión general de la auditoría administrativa.
- En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.
- En 1977, llegan las contribuciones de dos reconocidos autores en la materia, Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano, ambos ofrecen obras con aportaciones positivas. Diez Bonilla, ejerciendo una sólida asimilación conceptual, nos propone aplicaciones viables de llevar a la práctica. Mientras que Álvarez Anguiano contempla un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría administrativa de manera por demás accesible.
- En febrero de 1978, Ladislao Solares Vera compendia y difunde el trabajo presentado en el VII Congreso Nacional de Licenciados en Administración, celebrado en Mérida, Yucatán, en julio de 1977. Esta síntesis reúne normas de auditoría administrativa, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.
- A finales de 1978, P.K. Muntz y H. Sharaf realizan una apreciación del contenido y propósito de una Auditoría con un enfoque cualitativo.
- En abril de 1981, Víctor M. Rubio Razagón y Jorge Hernández Fuentes, despliegan las condiciones generales y normativas para el ejercicio de la Auditoría administrativa, así como el programa de trabajo que se debe observar para llevarla a buen término.
- En 1984, Robert J. Thierauf introduce la Auditoría administrativa y la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, el ambiente de trabajo y los sistemas de información.
- En 1988, Brink V. Witt H. define los fundamentos de la auditoría administrativa: administración de actividades, tratamiento de áreas operacionales, relaciones especiales y evaluación de una auditoría interna.



- Para 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de Auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.
- Para 1994, la experiencia obtenida con la preparación y difusión de los *Apuntes de Auditoría Administrativa*, a finales de los setenta sirvió a Jorge Álvarez Anguiano para tomar la decisión de explorar nuevas formas de manejar la información, lo que lleva a unirse a Mario Compeán Toledo y asociar sus talentos, uno en el área administrativa y el otro en la informática, para crear un programa de *Auditoría administrativa por computadora*.

## 1.2 Tipos de Auditoría

Para efectos de esta investigación se considerará la siguiente clasificación de auditoría propuesta por Juan Ramón Santillana González en su libro “Conoce las auditorías” (1990).

- **Auditoría de Estados Financieros:** es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.
- **Auditoría Fiscal:** La importancia de ésta radica en que si no se supiera de la existencia de este medio de revisión de las autoridades con facultades para hacerlo, sería muy difícil que los contribuyentes a sufragar el gasto público cumplieran cabal y honestamente con esta obligación de los ciudadanos.
- **Auditoría Interna:** Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.
- **Auditoría Operacional:** No existe organización o cuerpo colegiado que se haya pronunciado de manera específica hacia el establecimiento de normas para el ejercicio de la Auditoría Operacional; sin embargo, tanto The Institute of Internal Auditors de los Estados Unidos de Norteamérica como el Instituto Mexicano de los Auditores Internos consideran que las “Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna” son aplicables a la Auditoría Operacional.
- **Auditoría Administrativa:** Tal vez una de las auditorías más controvertidas y discutidas sea la auditoría administrativa. La razón puede estar cifrada en el exceso de celo profesional de quienes la practican. El punto central de esta discusión se encuentra en el alcance de las áreas a cubrir por la auditoría administrativa. El auditor administrativo (Licenciado en Administración), en sus

concepciones del alcance de esta disciplina, invariablemente incluye en su cobertura la revisión de los factores o elementos del proceso administrativo y las operaciones de la entidad sujeta a auditoría.

- **Auditoría Integral:** Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.
- **Auditoría Gubernamental:** Es la revisión de aspectos financieros, operacionales y administrativos en las dependencias y entidades públicas; así como el resultado de programas bajo su encargo el cumplimiento de disposiciones legales que enmarcan su responsabilidad, funciones y actividades.

### 1.3 Auditoría Administrativa

Para poder entender de manera más clara lo que es la auditoría administrativa podemos comenzar por nombrar algunas de las definiciones más importantes que se han dado a conocer, comenzando con la del creador del concepto James O. McKinsey que la define como “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.

Partiendo del concepto original podemos encontrar definiciones como las mencionadas a continuación:

- Enrique Benjamín Franklin: “una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora” (Franklin 2000: 12)

- William P. Leonard: “La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas” (Fernández Arena, 1992: 11)

- Roberto Macías Pineda menciona que la auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Es una “audiencia” en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace una auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio. (Fernández Arena: 1992)

- José Antonio Fernández Arena: “La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los

niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución” (Fernández Arena, 1992: 14)

La auditoría administrativa en la presente investigación nos ayudará a revisar, detectar y evaluar las actividades que se desarrollan en el departamento de mercadotecnia de ATSEM, a fin de identificar aquellas áreas de oportunidad que representen un beneficio en el corto y mediano plazo.

### 1.3.1 Objetivos de la Auditoría Administrativa

De acuerdo a Enrique Benjamín Franklin, es necesario primero fijar un marco para definir objetivos cuya cobertura encamine las tareas a logros específicos. Entre los más sobresalientes se mencionan:

- **De control.** Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- **De productividad.** Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización.** Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio.** Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De calidad.** Disponen que 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.
- **De cambio.** Transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **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 mejora.
- **De toma de decisiones.** Traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

A continuación se muestra la clasificación de los objetivos que pretende alcanzar la auditoría administrativa, “todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación”: (Fernández Arena, 1992)

- **Objetivo de Servicio**

*Consumidores o Usuarios*; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

- **Objetivo Social**

*Colaboradores*; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquellos.

*Gobierno*; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

*Comunidad*; actividades de buen vecino y miembro de la comunidad.

- **Objetivo económico**

*Inversionistas*; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

*Acreedores*; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

### **1.3.2 Alcance de la Auditoría Administrativa**

El área de influencia que abarca una auditoría administrativa puede comprender la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación; para efectos de esta investigación dicha influencia se concentra en el departamento de Mercadotecnia de la empresa objeto de estudio. Para su aplicación se toman en cuenta aspectos tales como:

- Naturaleza Jurídica.
- Criterios de Funcionamiento.
- Estilo de administración.
- Proceso administrativo.
- Sector de actividad.
- Ámbito de operación.
- Número de empleados.
- Relaciones de coordinación.
- Desarrollo tecnológico.
- Sistemas de comunicación e informaciones.
- Nivel de desempeño.
- Trato a clientes (internos y externos).

- Entorno.
- Productos y/o servicios.
- Sistemas de calidad.

(Franklin: 2007)

### 1.3.3 Campo de Aplicación de la Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización productiva, sea ésta pública, privada o social. (Franklin: 2007)

#### ○ Sector Público

En este sector la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Estas instituciones se clasifican en:

1. Dependencia del Ejecutivo Federal (Secretaría de Estado).
2. Entidad Paraestatal.
3. Organismos Autónomos.
4. Gobiernos de los Estados (Entidades Federativas).
5. Comisiones Intersecretariales.
6. Mecanismos Especiales.

#### ○ Sector Privado

La auditoría en este caso se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial, tomando como base las siguientes características desglosadas en la Tabla 1:

1. Tamaño de la empresa.
2. Sector de actividad.
3. Naturaleza de las operaciones.
4. Enfoque estratégico.

**CUADRO 1: Clasificación de la empresa según el tipo de industria**

Por tamaño	Por actividad	Por naturaleza
Microempresa Empresa Pequeña Empresa Mediana	Telecomunicaciones Transporte Energía	Nacionales Extranjeras Mixtas

Empresa Grande	Servicios Construcción Petroquímica Turismo Cinematografía Banca Seguros Maquiladora Electrónica Automotriz Editorial Arte Gráfico Manufactura Auto partes Textil Agrícola Pesquera Química Forestal Farmacéutica Alimentos y Bebidas Informática Siderurgia Publicidad Comercio	
----------------	--	--

Fuente: Franklin (2007: 15)

### CUADRO 2: Clasificación de la empresa según enfoque estratégico

Selección estratégica	Modalidades de ingreso	Alternativa estratégica
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia internacional</li> <li>- Estrategia multinacional</li> <li>- Estrategia global</li> <li>- Estrategia trasnacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportación</li> <li>- Acuerdo de licencia</li> <li>- Franquicia</li> <li>- Alianza estratégica</li> <li>- Subsidiaria propia</li> <li>- Adquisición</li> <li>- Fusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo en costos</li> <li>- Diferenciación</li> <li>- Concentración</li> <li>- Diversificación</li> <li>- Integración vertical</li> <li>- Integración horizontal</li> <li>- Outsourcing global</li> </ul>

Fuente: Franklin (2007: 17)

## ○ **Sector Social**

Se consideran dos factores para la aplicación de la auditoría administrativa en este sector:  
(Franklin: 2007)

1. Tipo de Organización.
2. Naturaleza de su Función.

Por el tipo de organización las podemos clasificar en:

- Fundaciones.
- Agrupaciones.
- Asociaciones.
- Sociedades.
- Fondos.
- Empresas de Solidaridad.
- Programas.
- Proyectos.
- Comisiones.
- Colegios.

Por la naturaleza de su función podemos ubicar las siguientes áreas:

- Educación.
- Cultura.
- Salud y Seguridad social.
- Política:
  - Obrero;
  - Campesino;
  - Popular.
- Empleo.
- Alimentación.
- Derechos Humanos.
- Apoyo a marginados y discapacitados.

### **1.3.4 Normas de Aplicación de la Auditoría Administrativa**

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, en el año de 1977 promulgó las siguientes Normas de Auditoría Administrativa:

**Primera:** El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que se cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiera el servicio a prestar.

**Segunda:** El Licenciado en Administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

**Tercera:** La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

**Cuarta:** Cuando el auditor administrativo detecta inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se realice un diagnóstico administrativo cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

**Quinta:** Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

**Sexta:** Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal, como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

**Séptima:** La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades de mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

### **1.3.5 Procedimiento de auditoría administrativa**

La aplicación del presente trabajo de auditoría administrativa seguirá el procedimiento propuesto por Franklin (2007) que consta de 5 etapas como a continuación se menciona de manera general para posteriormente dar paso a su aplicación práctica.

**1. Planeación.** Se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

Dentro de esta etapa se deben considerar los siguientes puntos:

a). Características generales de la empresa.



- b). Finalidad de los trabajadores.
- c). Secuencia de su desarrollo.
- d). Estimación de tiempos.
- e). Determinación del personal que intervenga.
- f). Determinación de las técnicas que se utilizarán.
- g). Determinación de los medios materiales.
- h). Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará.

**2. Instrumentación.** Es la etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una comunicación efectiva.

La tarea de recopilación de información llevada a cabo en esta etapa, debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgos y evidencias que hagan posible el examen, esto con el fin de evitar incurrir en errores de interpretación que pudieran obligar a retrasar, reprogramar o suspender la auditoría.

Para recopilar información se puede emplear una o varias de las siguientes técnicas:

- Investigación documental.
- Observación directa.
- Acceso a redes de información.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Cédulas.

**3. Examen.** En este punto se establece el propósito, el procedimiento y las variables cuantitativas seleccionadas para revisar la información captada y la formulación del diagnóstico administrativo en el cual se incorporan los aspectos que habrán de servir para evaluar los hechos, las tendencias y situaciones para consolidar un modelo analítico de la organización.

El propósito de esta etapa es aplicar las técnicas de análisis que mejor se adapten para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

El examen proporciona una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas, así como los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

**4. Informe.** Al finalizar el examen de la organización es necesario preparar un informe en el cual se consignen los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto auditado, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, recursos y métodos empleados.

En este documento se señalan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es importante que estos se encuentren sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones deben reunir los siguientes atributos:

- Objetividad.
- Oportunidad.
- Claridad.
- Utilidad.
- Calidad.
- Lógica.

**5. Seguimiento.** En esta etapa se integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases para una auditoría de seguimiento.

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia. El seguimiento entonces, no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, si no a aportar elementos de crecimiento a la organización.

El objetivo en esta etapa es establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

### **1.3.6 Aplicación por área funcional**

La Auditoría administrativa, se puede enfocar al análisis de las distintas áreas funcionales de la empresa. En este sentido la Auditoría administrativa se puede componer de las siguientes partes:

- **Evaluación de la planeación de la empresa.** Es una de las partes centrales de la Auditoría administrativa que permite precisar las deficiencias administrativas y operativas en la planificación, no sólo en los niveles altos y medios de una organización, sino también en los niveles más bajos. Incluye la visión general y misión, objetivos o metas, planes, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.

- **Evaluación de contabilidad y finanzas.** Los recursos de capital son indispensables para que la gerencia pueda cumplir sus metas y objetivos. Por esta razón el subsistema de finanzas está directamente relacionado con otros subsistemas. Estas relaciones dan la

fuerza viable a la organización. En esta Auditoría se evalúan los registros contables, balances financieros periódicos, declaración de ingresos, etc.

- **Evaluación de la función de mercadotecnia.** La evaluación mediante el cuestionario de Auditoría administrativa es más difícil para esta área funcional debido a que el mercado depende mucho de factores externos que no están bajo el control de su gerencia. En general se pueden evaluar 5 partes: visión general de mercadotecnia, ventas, investigación de mercado, publicidad y distribución física.

- **Evaluación de investigación y desarrollo e ingeniería.** Estas áreas son analizadas también debido a su importancia para el crecimiento de una empresa. Un esfuerzo productivo en investigación y desarrollo es una fuente de nuevos productos y procesos importantes a largo plazo para la empresa. La función de Ingeniería tiene que ver con el establecimiento de las condiciones adecuadas para la fabricación y las pruebas.

- **Evaluación de la función de producción.** El proceso de manufactura debe ser planeado, programado, dirigido y controlado para producir la mercancía final deseada, de manera que llegue al cliente en el plazo programado. Una evaluación completa de producción presenta las siguientes secciones: visión general de producción, planificación de la producción, inventarios y compras.

- **Evaluación de la función de personal.** La dificultad de valorar el factor humano, la hace más difícil. Se evalúan para esta función: la visión general del personal, la planificación de la mano de obra y las relaciones industriales.

- **Evaluación del ambiente de trabajo y del elemento humano.** Los cambios constantes en el ambiente de trabajo afectan el desempeño de una organización, por lo tanto debe evaluarse lo adecuado de la estructura de trabajo respecto al momento actual. En esta parte de la evaluación se incluyen: la estructura del trabajo, la estructura informal y el control del elemento humano.

- **Evaluación del sistema de información.** En esta sección se debe determinar el grado de control gerencial sobre el sistema de información, en algunos casos, el sistema de computación. Se evalúan los controles al departamento de computación, las entradas, programas y controles de salida, los controles interactivos y de seguridad.

## **CAPÍTULO II. FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA**

La Mercadotecnia dentro de una empresa, representa una parte importante a través de la cual se llega al fin último de la organización que es la obtención de utilidades mediante la venta de un bien o servicio el cual solamente es posible darlo a conocer a través de su adecuada aplicación, para lo cual se citan primero diversas definiciones y posteriormente se determina si está siendo correctamente utilizada dentro de la organización objeto de estudio.

### **2.1 Definición de Mercadotecnia**

Los conceptos más importantes de mercadotecnia que Fischer y Espejo (2004) recopilan son:

1.- Mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

#### ***American Marketing Association 1985***

La última actualización del término Mercadotecnia dada por la American Marketing Association y que fue aprobada se encuentra fechada Octubre de 2007 en donde se define como: "La actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y sociedad en general".

---

2.- Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.

#### ***Louis E. Boone y David L. Kurtz***

---

3.- La Mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer un precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.

#### ***William Stanton***

---

4.- Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de procesos de intercambio.

#### ***Philip Kotler***

---

5.- La mercadotecnia eficaz, consiste en un conjunto de actividades comerciales orientadas al consumidor, planificadas e implementadas por un vendedor o comerciante para facilitar el intercambio o transferencia de bienes, artículos, servicios o ideas, de tal modo que ambas partes tengan una utilidad en alguna forma.

***William Zikmund y Michael D'amico***

---

En resumen podemos concluir que de manera común se define a la mercadotecnia como una mezcla de actividades comerciales, cuyo diseño radica en satisfacer necesidades a través de un intercambio.

La mercadotecnia eficaz requiere la concepción y desarrollo de artículos, servicios o ideas, de tal modo que puedan traerse al mercado y los adquieran los compradores de tal forma que cada parte debe ganar algo; los ingresos satisfacen las necesidades del cliente y los productos satisfacen las necesidades del consumidor. (Zikmund: 1993)

Sin embargo al hablar de Mercadotecnia hablamos de un término cambiante que diversos autores adaptan según las necesidades de cada mercado, en lo particular considero que la Mercadotecnia no crea necesidades, ya que estas han sido definidas y categorizadas a lo largo de la historia, más bien su función es detectarlas y satisfacerlas de la mejor manera a través de la estimulación de los deseos básicos de los consumidores.

## **2.2 La utilidad económica como objetivo de la Mercadotecnia**

Al interior de una organización es importante conocer las necesidades reales de los clientes potenciales a fin de identificar y ofrecer productos que se adapten a las exigencias del mercado meta, esto nos proporciona al mismo tiempo una ventaja estratégica con respecto a nuestros competidores.

Podemos definir la utilidad económica como la aptitud de la organización para vender un producto o servicio con el fin de satisfacer algún aspecto de los deseos o necesidades de un consumidor, así pues, un producto que pueda satisfacer a los clientes brinda más utilidad económica que otro que tenga poco uso o no tenga ninguno para nadie.

De acuerdo a Zikmund y D'amico (1993) podemos identificar cinco tipos de utilidad:

- **Utilidad de forma.** Consiste en convertir materias primas en artículos terminados, es decir la alteración de la forma de los materiales.
- **Utilidad de lugar.** Se refiere a tener los productos disponibles en el lugar correcto, o sea, donde los quieren los compradores.
- **Utilidad de tiempo.** Es almacenar productos a fin de que se hallen disponibles cuando los necesitan los consumidores.
- **Utilidad de posesión.** Satisface la necesidad del consumidor de poseer el producto y ejercer control sobre su uso o consumo.

- **Utilidad de Información.** Es aquella a través de la cual se ofrecen anuncios o mensajes informativos para dar a conocer los productos.

De los cinco tipos de utilidades ya mencionadas, el de forma no es creado, pero sí incrementado por la mercadotecnia; en cambio, el lugar, el tiempo, la posesión, y la utilidad de información son detectadas casi en su totalidad por la mercadotecnia.

### **2.3 Modelo de las 5 p's**

La mercadotecnia ha experimentado un proceso de evolución vertiginoso desde el siglo pasado, comenzando con la satisfacción de necesidades básicas y la posterior creación de estrategias más complejas, todas hasta ese momento centradas en el producto no así en el cliente; a principios de 1960 se da a conocer la fórmula creada por Jerome McCarthy que desarrolló una explosión en la industria del consumo debido a su aplicación masiva, conocida hasta nuestros días como Mezcla de Mercadotecnia o fórmula de las 4 p's. (McCarthy y Perreault : 2001)

En la actualidad existen diversas variaciones en el número de categorías definidas, esto según el autor que las trate, además no existe un parámetro universalmente utilizado, lo que si sucede con otras disciplinas, por tal motivo en esta investigación se toman en cuenta las cuatro categorías básicas y el recién añadido concepto de post-venta el cual representa un pilar para la posterior recopilación y análisis de los datos, así como para determinar el seguimiento y correcta evaluación de cada una de las partes involucradas en el proceso.

Las 5 p's representan entonces las categorías básicas de la mezcla de mercadotecnia: producto, plaza, precio, promoción y post-venta.

Para efectos de esta investigación definimos la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto". (Kotler y Armstrong, 2003: 63)

- **Producto**

Se refiere a lo que la empresa u organización ofrece a sus consumidores o clientes, sin importar que se trate de un artículo tangible, o de un beneficio intangible como puede ser un servicio.

En la actualidad, el cliente espera recibir de la organización un poco más que el simple intercambio por el producto, por tal motivo la función de la mercadotecnia en este caso, es la de proporcionar una oferta completa, que no incluya sólo el producto o servicio básico sino también los extras que van con ello. En el caso de una empresa de servicios, se espera que este sea cortés, a tiempo, etc.

Para desarrollar las estrategias del producto, se deberán incluir actividades tales como: seleccionar los nombres de marca, diseñar los empaques, formular garantías apropiadas y planes de servicio.

- **Plaza**

La determinación de cómo los artículos llegan a la clientela, con qué rapidez, y en que condición se refiere a la plaza o posicionamiento de un producto en el mercado. Es conocida por identificar los canales de distribución mismos que son definidos como: “la secuencia completa de organizaciones de mercadotecnia involucradas en hacer llegar un producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Su propósito es hacer posible la transferencia de propiedad y/o posesión del producto” (Zikmund y D’amico, 1993: 412).

- **Precio**

Es la cantidad de dinero, o en ocasiones, artículos o servicios, que se entregan a cambio de una cosa, es decir, lo que se intercambia por el producto. Los precios están sujetos a cambios rápidos, ya que en relación con los tres elementos de la mezcla, este es comparativamente fácil de modificar.

- **Promoción**

La promoción incluye todas aquellas formas de comunicación que informan, recuerdan o persuaden; es la combinación particular de elementos de información; se comunica información persuasiva respecto a los otros elementos de la mezcla de mercadotecnia, como los usos del producto, el precio, etc.

- **Post-venta**

El servicio post-venta se considera para efectos de esta investigación como parte de la mezcla de mercadotecnia. Se refiere al seguimiento del cliente posterior a la culminación de la venta con el fin de garantizar su completa satisfacción; su correcta aplicación sirve para identificar áreas de oportunidad dentro del servicio, así como para evitar problemas y futuras complicaciones.

La mercadotecnia actual está centrada en las personas y no en los productos por lo que resulta esencial contar con indicadores de satisfacción y canales de retroalimentación en los cuales se basen los objetivos de la organización.

## **2.4 Estrategias de Mercadotecnia**

Una vez que hemos definido y adaptado las variables de la fórmula de la mezcla de mercadotecnia a nuestro producto o servicio el siguiente paso es definir las estrategias de las que haremos uso con el fin de definir, monitorear y evaluar los objetivos de la organización.

"Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización." (K. J. Halten: 1987)

De la misma manera Michael Porter (Harvard Business Review, 1996) define a la estrategia como "el conjunto de actividades que persigue crear una posición única y valiosa. Si no hay ajuste entre las actividades no existirá una estrategia distintiva y sustentable. El éxito de una estrategia depende de hacer muchas cosas debidamente integrándolas entre sí".

Una estrategia de mercadotecnia, por consiguiente, consiste en la determinación de metas y objetivos de largo alcance, el compromiso respecto a ciertos cursos de acción, y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Definimos entonces dos estrategias básicas de mercadotecnia: (Zikmund y D'amico: 1993)

- Estrategia de liderazgo precio / costo mínimo, es aquella que pone énfasis en producir un producto estandarizado a un costo muy bajo por unidad y a un precio menor que el de todos los competidores.
- Estrategia de diferenciación, enfatiza en ofrecer un producto que es único en la industria y permite una ventaja distintiva o se coloca separado de los competidores de alguna manera.

Se identifican tres etapas en la creación de una estrategia de mercadotecnia Zikmund (1993):

### **1. Identificación y evaluación de oportunidades**

El análisis de la oportunidad de mercadotecnia es la actividad de diagnóstico que interpreta atributos y cambios ambientales, además, esto sirve como sistema de advertencia para alertar a los gerentes sobre el riesgo de problemas potenciales, como sistema de valorización para que se percaten también de los beneficios asociados con ciertas oportunidades. El análisis de la oportunidad de mercadotecnia construye una base para la planificación y formulación de estrategias.



## **2. Análisis segmentos de mercado y selección de mercados meta**

Un mercado es un grupo de individuos que son posibles clientes para el producto que se ofrece en venta. Los segmentos de mercado son entonces porciones de mercados más grandes.

La segmentación de mercado se puede conceptualizar como la división de un mercado masivo y heterogéneo en un número de grupos de clientes más específicos.

## **3. Planificación y desarrollo de una mezcla de mercadotecnia**

- Una mezcla de mercadotecnia es el medio por el cual el gerente del departamento alcanza sus metas.
- En la solución de problemas de mercadotecnia siempre es necesaria alguna combinación de variables de producto, precio, plaza y promoción.
- En algunos casos, tal vez uno o dos de los cuatro componentes mayores de la mezcla tengan un significado estratégico particular.

Las estrategias de mercadotecnia actuales deben ser flexibles y responder a los cambios constantes del mercado sin perder de vista los objetivos para los que fueron planteadas.

### **2.5 10 principios de la nueva mercadotecnia**

Philip Kotler, considerado el padre de la Mercadotecnia moderna, sostiene que el *marketing* que conocemos hoy está acabado y tiene que evolucionar a algo más acorde a nuestro tiempo en el que la inmediatez de la información y la segmentación total han cambiado completamente nuestros hábitos de compra (Philip Kotler, Foro Mundial de Marketing: 2004); por lo que sugiere se tomen en cuenta los siguientes principios:

1. Reconocer que el poder lo tiene ahora el consumidor.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
4. Focalizarse en cómo se distribuye / entrega el producto, no en el producto en sí.
5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
7. Desarrollar métricas y analizar el retorno de la inversión.
8. Desarrollar marketing de alta tecnología.
9. Focalizarse en crear activos a largo plazo.
10. Mirar al marketing como un todo.

## **2.6 Funciones del Área de Mercadotecnia**

Una vez que conocemos e identificamos las variables que componen la mezcla de mercadotecnia y definimos las estrategias que nos guían durante el proceso de fijación, monitoreo y consecución de objetivos, es momento de definir las funciones del área de Mercadotecnia, las cuales se van a clasificar en siete: (Fischer y Espejo, 2004: 26)

1. La investigación de mercado. Esta función implica la realización de estudios para obtener información que facilite la práctica de la mercadotecnia.
2. Decisiones sobre el producto. Esta función está relacionada con el diseño del producto, en cuanto a su variedad, calidad, diseño, marca, envase y características.
3. Decisiones de precio. Esta función implica la fijación de un precio que sea conveniente por una parte, para el mercado meta (para que pueda adquirirlo) y por otra, para la empresa u organización (para que perciba utilidades).
4. Distribución o Plaza: Esta función es la que se encarga de establecer las bases para que el producto llegue del fabricante al consumidor.
5. Promoción. Esta función de la mercadotecnia, se encarga de: 1) Dar a conocer el producto al mercado meta, 2) persuadirlo para que lo adquiera o 3) recordarle la existencia de un producto que ya conoce.
6. Venta. Ésta función implica la realización de toda actividad que genere en los clientes el último impulso hacia el intercambio.
7. Post-venta. Ésta función está relacionada con toda actividad (por lo general, servicios) que se realiza después de la venta para asegurar la plena satisfacción del cliente.

Es vital llevar a cabo una correcta planeación que nos permita identificar el momento correcto de aplicación de cada una de las funciones así como mantener una comunicación adecuada y constante con los demás departamentos pertenecientes a la organización con el fin de garantizar el logro de los objetivos propuestos.

## **2.7 Auditoría de Mercadotecnia**

Es una revisión comprensiva y una valorización de la operación total del área que realiza actividades de mercadotecnia. Se requiere de una revisión sistemática e imparcial de las operaciones recientes y corrientes de una organización y su ambiente de mercado. La auditoría examina los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, a la luz de problemas y oportunidades a los que se enfrenta la empresa.

En virtud de que se evalúa la efectividad de las actividades de mercadotecnia, a menudo es necesario hacer un examen independiente de la actividad de mercadotecnia por

consultores externos, o por otra persona sin inclinaciones ni tendencias hacia la organización.

Zikmund y D'amico (1993) sugiere que una auditoría de mercadotecnia debe contener las siguientes características:

- **Sistemática.** Sigue un marco lógico y predeterminado, una secuencia ordenada de pasos de diagnóstico y su meta es un plan de acción.
- **Comprensiva.** Todos los factores que aceptan el desempeño de mercadotecnia deben examinarse y no nada más los puntos evidentes de dificultad, la persona que realiza la auditoría puede resultar engañada al ver síntomas en lugar de problemas básicos.
- **Independiente.** Para asegurar objetividad, frecuentemente se emplean los servicios de auditores externos a fin de efectuar la auditoría de mercadotecnia.
- **Periódica.** Algunas organizaciones programan Auditorías regulares de mercadotecnia, debido a que la mercadotecnia opera en un ambiente dinámico.

Las Auditorías en mercadotecnia comienzan con decidir los objetivos de la auditoría, para lo cual esta se puede dividir en diferentes secciones: (Zikmund y D'amico : 1993)

- *Auditoría del ambiente de mercadotecnia*, se centra en la fuerzas y tendencias del ambiente de mercado, como la posición que ocupa en la compañía en el mercado.
- *Auditoría de la estrategia de mercadotecnia*, determina la compatibilidad de objetivos y estrategias con el ambiente de mercado.
- *Auditoría de la organización de mercadotecnia*, determina la aptitud de la organización para implementar las estrategias que se necesitan para operar dentro del ambiente.
- *Auditoría de los sistemas de información de mercadotecnia*, investiga la calidad de análisis, planificación y sistemas de control.
- *Auditoría de la productividad de mercadotecnia*, investiga la productividad de las actividades de mercadotecnia.
- *Auditoría de la función de mercadotecnia*, evalúa la mezcla de mercadotecnia.

La mercadotecnia se desenvuelve en un ambiente dinámico, esta es una de las razones para someter a una auditoría las actividades que se desarrollan dentro del área con el fin de darnos cuenta si son tan efectivas como debieran serlo y si cumplen su parte en la consecución de objetivos de la organización. Las auditorías de mercadotecnia son útiles en épocas buenas y absolutamente necesarias en tiempos malos.

## **CAPÍTULO III. EMPRESA CONCESIONARIA DE TAXIS**

### **3.1 Antecedentes**

Con el objetivo de aplicar la teoría estudiada sobre la auditoría administrativa y la función mercadotecnia, se acude a un estudio de caso que integra una empresa dedicada a la venta de productos y prestación de servicios relacionados con el servicio de transporte público en su modalidad de taxis.

La historia de ATSEM (Administradora de Transportistas y Sitios del Estado de México) se remonta a 1989 cuando su propietario Arturo Robles Herrera brinda junto con su familia el servicio de transporte de pasajeros utilizando taxis tradicionales.

En sus inicios, el fundador se enfrentó a diversas problemáticas que imperaban en el sector transporte, es en ese momento que decide separarse para iniciarse en la gestión de trámites de transporte, además, comienza a formar diferentes agrupaciones y organizaciones.

A finales del año 2003 presenta su acta constitutiva y solicita el registro de la misma, el cuál obtiene el día 9 de Enero de 2004 y así nace Administradora de Transportistas y Sitios del Estado de México S. A. de C. V. (ATSEM) que presenta soluciones a algunos de los problemas existentes en la gestión de trámites de transporte público, misma que ha mostrado un crecimiento constante y sostenible, adquiriendo con esto una sólida experiencia a través de la realización de trámites y prestación de servicios que aún hoy continúan en expansión.

El desarrollo y crecimiento económico y social a nivel regional y estatal demanda servicios de transporte adecuados a su estructura y demuestra que es un factor estratégico para la transportación de personas, para la producción, acopio, comercialización, consumo de bienes y servicios, conscientes de esto la empresa ATSEM se dio a la tarea de formar un grupo de asociados, actualmente alrededor de 65 asociaciones, organizaciones y empresas de diferentes localidades dentro del Estado de México, las cuales prestan el servicio de transporte de pasajeros en la modalidad de Radio Taxi y Taxi Tradicional.

### **3.2 Misión**

“Somos una empresa líder en el Servicio de Gestión de Concesiones para Servicio Público en la modalidad de taxis en el mercado estatal, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes, integrando recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios que nos permiten prestar un servicio eficiente y de calidad”.

### **3.3 Visión**

“Seremos una organización altamente competitiva, líder estatal en el transporte de personas y lo concerniente a los vehículos necesarios para ese propósito, con una

administración de calidad certificada, nuestro personal estará capacitado conforme al perfil de su puesto, estando integrado por empleados honestos y comprometidos con los objetivos del sector”.

### **3.4 Valores**

#### ***Servicio***

Nuestros servicios responden a las necesidades y expectativas para hacer más ligera la vida de nuestros usuarios.

#### ***Confianza***

Es la base que nos permite convivir en armonía con nuestros usuarios, resultado de la cordialidad, honestidad y seguridad con que prestamos nuestros servicios.

#### ***Seguridad***

Nuestros operadores cuentan con actitudes y capacidades para evitar daños en las personas y sus bienes y los vehículos con los mecanismos que permitan hacer frente a los imprevistos.

#### ***Puntualidad***

Es el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar indicado.

#### ***Colectividad***

Enfrentamos los desafíos e impulsamos el desarrollo organizacional y personal pensando en dar y darse para el bienestar de todos los compañeros.

#### ***Rentabilidad***

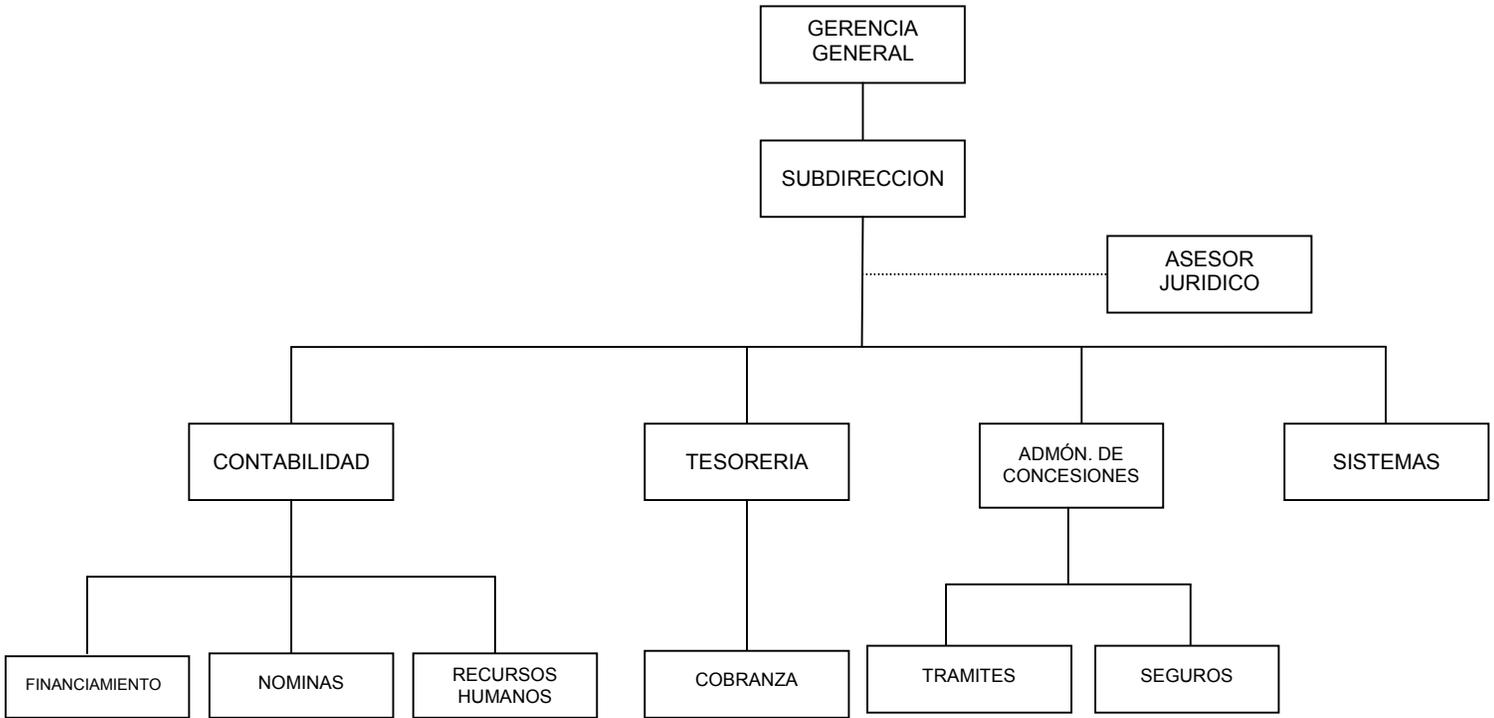
Es el oxígeno y el alimento que le permite a nuestra organización vivir y desarrollarse. Es el fruto tangible de los esfuerzos personales y colectivos.

#### ***Calidad***

ATSEM está comprometida en satisfacer las necesidades de nuestros usuarios y superar sus expectativas, siempre con el propósito de lograr altos estándares de calidad en el servicio.

### **3.5 Organigrama**

Es importante considerar la estructura actual de la organización a fin de conocer más a fondo las relaciones existentes entre los departamentos para así determinar las estrategias de acción más adecuadas.



Fuente: Manual de organización de ATSEM

### **3.6 Marco Jurídico**

La empresa se rige a través del siguiente contexto jurídico relativo al transporte en territorio mexicano y temas directamente relacionados con la prestación del servicio:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.
- Ley orgánica de la administración pública del Estado de México.
- Código penal del Estado de México.
- Código administrativo del Estado de México.
- Código de procedimientos administrativos del Estado de México.
- Reglamento del transporte público y servicios conexos del Estado de México.
- Reglamento interior de la Secretaría del Transporte.
- Normas técnicas y Normas Oficiales Mexicanas.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Nueva Ley del Seguro Social.
- Ley del Instituto Nacional de Vivienda para los Trabajadores.
- Ley Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

### **3.7 Productos y Servicios**

ATSEM se encarga de otorgar apoyo integral al sector transporte en la modalidad de taxis, a través de la prestación de los siguientes servicios:

- Trámites ante la Secretaría de Transporte actualmente 36.
- Renta de concesiones.

- Venta y financiamiento de vehículos. Se crean alianzas con empresas automotrices a través de las cuales se proporciona al taxista vehículos nuevos a fin de proporcionar un servicio cómodo y de calidad.
- Venta y financiamiento de accesorios para vehículos. Actualmente se comercializan productos de distintas marcas ya disponibles y posicionadas en el mercado a precios competitivos.
- Compra y reparación de vehículos.
- Seguro interno del viajero.
- Atención a siniestros.
- Asesoría jurídica.



## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La metodología nos permite establecer un marco de actuación a fin de que las acciones a realizar se conduzcan de manera sistemática y acorde a los objetivos propuestos.

### **4.1 Planteamiento del problema**

La idea de la presente aplicación de una auditoría administrativa se basa en el hecho de detectar aquellas actividades que representen un eslabón débil dentro del departamento de mercadotecnia de una empresa concesionaria de taxis, a raíz de este planteamiento inicial se desarrolla y estructura la aplicación del proceso, que resulta una alternativa viable a corto, mediano y largo plazo para ser llevado a cabo y monitoreado; el fin es aportar a la empresa resultados y recomendaciones que puedan generar beneficios.

### **4.2 Objetivos**

El objetivo de este trabajo es realizar una auditoría administrativa en el departamento de mercadotecnia de una empresa concesionaria de taxis, mediante la consecución de los siguientes objetivos específicos:

- Aplicar un cuestionario para la recolección de datos a fin de identificar puntos fuertes, débiles y áreas de oportunidad.
- Elaborar una serie de recomendaciones en base a aquellas preguntas que sean contestadas de manera negativa por la persona a la que se aplica el cuestionario.

### **4.3 Procedimiento**

El procedimiento a seguir para la aplicación de la auditoría administrativa será el propuesto por Franklin (2007) el cual se encuentra descrito en el apartado 2.8; se elige a ATSEM por ser una empresa reconocida en el ramo de la prestación de servicios relacionados con el autotransporte en su modalidad de taxis. En los últimos años, la empresa ha venido experimentando un crecimiento constante que la ha llevado a incrementar el número de servicios ofrecidos. Se considera que el jefe del departamento de mercadotecnia es la persona idónea para contestar el cuestionario propuesto.

Asimismo, debido a que en el desarrollo de la investigación se recopilará y analizará información sensible relativa a la empresa, esta se tratará con estricta confidencialidad garantizando en todo momento su manejo ético y resguardo. Además a través de ésta, se nos permite identificar y evaluar las debilidades y fortalezas del departamento de mercadotecnia, para, al final del análisis emitir las recomendaciones que se consideren pertinentes.

#### **4.4 Selección de la muestra**

El estudio se centra en el departamento de mercadotecnia por ser el que realiza actividades que representan un enlace entre la organización y el ambiente externo, además sentará un precedente para aplicar futuras auditorías a los distintos departamentos.

El departamento de mercadotecnia de esta empresa constituye una pieza clave en el desempeño de la misma así como un motor fundamental para su desarrollo en el mediano y largo plazo. Actualmente se detectan deficiencias en las funciones sustantivas que se llevan a cabo en dicho departamento; por tal motivo es importante analizar su funcionamiento y nivel de eficiencia a fin de detectar aquellas actividades que representen un área de oportunidad en el presente y evitar que se conviertan en debilidades en el futuro.

La investigación se considera viable puesto que se cuenta con los recursos necesarios, materiales, técnicos y humanos para llevarla a cabo sin que se presente algún obstáculo que impida su aplicación.

#### **4.5 Tipo de investigación**

El trabajo que se realiza es de tipo descriptivo, se trata de un estudio de caso en donde la unidad de análisis estará representada por el actual jefe del departamento de mercadotecnia de ATSEM.

#### **4.6 Instrumentación**

Con el fin de recopilar la información necesaria como parte del proceso de aplicación de la auditoría se hace uso de un cuestionario (Thierauf: 1984) con preguntas cerradas, el cual evalúa las siguientes actividades descritas a detalle en el cuadro 3:

- Panorama de mercadotecnia.
- Ventas.
- Investigación de mercado.
- Publicidad.

El propósito del cuestionario al igual que la forma de evaluación se basa en detectar aquellas preguntas que presenten respuestas negativas con el fin de identificar la causa y proponer una recomendación.

### CUADRO 3. Actividades que evalúa el cuestionario de trabajo

Enseguida se define qué se evalúa en cada una de las cuatro actividades que forman parte del cuestionario de auditoría que se aplica.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<p>1. Panorama de mercadotecnia</p> <p>Evalúa primero, la habilidad de la gerencia de mercadotecnia para hacer frente a los factores cambiantes del ambiente, tanto internos como externos, en segundo lugar determina su grado de integración con otras áreas funcionales relacionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estructura de organización.</li><li>- Liderazgo.</li><li>- Comunicación.</li><li>- Control.</li></ul>
<p>2. Ventas</p> <p>Se inicia con el examen de las capacidades de la gerencia de ventas, se evalúa su habilidad para cumplir las tareas asignadas, se hace notar su efectividad para alcanzar metas específicas, asimismo se revisa el grado de control ejercido sobre las ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planes a largo plazo.</li><li>- Planes a corto y mediano plazo.</li><li>- Control.</li></ul>
<p>3. Investigación de Mercado</p> <p>Mide la efectividad del personal encargado de la investigación de mercado, así como la efectividad en cuanto a la comunicación proveniente de fuentes externas, se examina el intercambio de ideas y se determina el grado de control sobre los proyectos en marcha.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planes a largo plazo.</li><li>- Planes a corto y mediano plazo.</li><li>- Comunicación.</li><li>- Control.</li></ul>
<p>4. Publicidad</p> <p>Se evalúan temas relacionados con las áreas de presupuesto de publicidad, coordinación de promociones regulares y especiales, se valoran cuestiones relativas a la estructura publicitaria, se establece la eficiencia de los mensajes de comunicación y se establece su grado de control.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planes a largo plazo.</li><li>- Planes a corto y mediano plazo.</li><li>- Estructura organizativa.</li><li>- Dirección</li><li>- Comunicación.</li><li>- Control.</li></ul>

Fuente: Thierauf (1984)

## 4.7 Cuestionario de aplicación de auditoría administrativa

El cuestionario elegido para ser aplicado en la presente investigación está basado en el propuesto por Thierauf (1984) en su libro *Auditoría Administrativa: Con cuestionarios de trabajo*, y se presenta a continuación.

Le pedimos contestar el cuestionario de la manera más sincera posible basando sus respuestas en el contexto real y actual el que desarrolla sus actividades. Recuerde que no se trata de una evaluación de desempeño personal sino de un análisis general del departamento.

Marque con una X el cuadro que corresponda a la respuesta que mejor defina la situación actual, en el caso de aquellas respuestas que presenten una respuesta negativa, puede de manera opcional, adjuntar un comentario u opinión a fin de complementarla.

### 1. PANORAMA DE MERCADOTECNIA

#### 1.1 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

1. ¿Es adecuada la estructura organizativa del departamento de mercadotecnia para cumplir los siguientes rubros establecidos:

- |                 |    |                          |    |                          |
|-----------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| a. objetivos?   | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| b. planes?      | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| c. estrategias? | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| d. programas?   | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| e. políticas?   | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Es compatible el cuadro de organización del departamento de mercadotecnia con otros cuadros organizativos funcionales?

SI  NO

3. ¿Está claro quién tiene la responsabilidad y quién tiene autoridad sobre:

- |                               |    |                          |    |                          |
|-------------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| a. ventas?                    | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| b. investigación de mercados? | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| c. publicidad?                | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Conocen su trabajo todos los empleados del departamento de mercadotecnia?

SI  NO

5. ¿Son claras las relaciones entre superior y subordinados en el departamento de mercadotecnia?

SI  NO

6. ¿Existen descripciones de puestos adecuadas y por escrito para cada posición del departamento de mercadotecnia?

SI  NO

7. ¿Hay un empleado competente asignado a cada puesto del departamento de mercadotecnia?

SI  NO

8. ¿El personal del departamento cuenta con estudios compatibles con el cargo que desempeña?

SI  NO

9. ¿Es responsable de sus acciones la gerencia de mercadotecnia?

SI  NO

10. ¿Está prevista dentro del departamento de mercadotecnia una revisión periódica de su estructura organizativa?

SI  NO

## 1.2 LIDERAZGO

1. ¿Proporciona la gerencia de mercadotecnia, directivas para fomentar:

a. nuevas oportunidades a los productos? SI  NO

b. nuevos segmentos del mercado? SI  NO

c. nuevas ideas promocionales? SI  NO

2. ¿Hay alguna forma evidente de dirección en las siguientes áreas:

a. ventas? SI  NO

b. investigación de mercados? SI  NO

c. publicidad? SI  NO

d. distribución? SI  NO

3. ¿Es la gerencia de mercadotecnia lo suficientemente progresista como para aventurarse en un nuevo producto?

SI  NO

4. ¿Proporciona la gerencia de mercadotecnia el know how para adelantarse a la competencia?

SI  NO

### 1.3 COMUNICACIÓN

1. ¿Se han comunicado al personal del departamento de mercadotecnia los objetivos y planes de mercadotecnia a corto, mediano y largo plazo?

SI  NO

2. ¿Se han comunicado al personal del departamento de mercadotecnia los programas y estrategias de para la consecución de los objetivos planteados?

SI  NO

3. ¿Se utilizan los canales adecuados de comunicación para la coordinación de actividades de mercadotecnia, sobre todo en relación con:

a. presentación de productos nuevos? SI  NO

b. promociones especiales? SI  NO

c. estudios de investigación de mercados? SI  NO

d. programas de publicidad? SI  NO

e. métodos de distribución? SI  NO

4. ¿Existe una retroalimentación efectiva al personal adecuado sobre información importante de mercadeo?

SI  NO

### 1.4 CONTROL

1. ¿Ejerce el personal del departamento de mercadotecnia el suficiente control para alcanzar los objetivos deseados en las áreas de:

a. ventas? SI  NO

b. investigación de mercados? SI  NO

c. publicidad? SI  NO

d. distribución? SI  NO

2. ¿Se utilizan informes, métodos y técnicas efectivas de control para las siguientes áreas:

a. ventas? SI  NO

b. investigación de mercados? SI  NO

c. publicidad? SI  NO

d. distribución? SI  NO

3. ¿Se mantiene un estrecho control sobre las actividades de mercadotecnia y sus costos?

SI  NO

4. ¿Se comparan las metas de mercadotecnia con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real):

a. de manera periódica? SI NO

b. de manera ocasional? SI NO

5. ¿Se emprende acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas para el cumplimiento de los objetivos de mercadotecnia?

SI  NO

## 2. VENTAS

### 2.1 PLANES A LARGO PLAZO

1. ¿Tiene la gerencia de ventas la suficiente capacidad para cumplir los objetivos de ventas a largo plazo?

SI  NO

2. ¿Las ventas a largo plazo son adecuadas para satisfacer los objetivos de la organización?

SI  NO

3. ¿Incluyen los planes a largo plazo la nivelación de los períodos altos y bajos de ventas?

SI  NO

4. Las técnicas de proyección de ventas:

a. ¿se usan? SI  NO

b. ¿son adecuadas? SI  NO

**5. ¿Cómo calcula la organización los datos a largo plazo para los productos?**

- a. por volúmenes de ventas? SI  NO
- b. por factores de contribución? SI  NO
- c. por puntos de equilibrio? SI  NO

**6. ¿Están diversificados los productos o líneas de productos de la organización?**

SI  NO

**7. ¿Tiene la organización una política para la introducción y distribución de productos nuevos?**

SI  NO

**8. ¿Tiene la organización ventajas a largo plazo sobre la competencia?**

SI  NO

**2.2 PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO**

**1. ¿Ponen de manifiesto los planes a corto o mediano plazo las ventajas sobre la competencia en:**

- a. innovación de productos? SI  NO
- b. capacidad de comercialización? SI  NO
- c. publicidad efectiva? SI  NO
- d. buena capacidad de ventas? SI  NO
- e. otros factores del mercado que se consideren necesarios? SI  NO

**2. ¿Cómo son las proyecciones de ventas a corto o mediano plazo:**

- a. se usan? SI  NO
- b. son adecuadas? SI  NO

**3. ¿Se llevan registros del funcionamiento de las ventas por medio de:**

- a. productos o líneas de productos? SI  NO
- b. áreas geográficas? SI  NO
- c. efectividad de la publicidad? SI  NO

**4. ¿Están dirigidos los planes a corto o mediano plazo hacia una combinación de ventas que maximice:**

- a. la satisfacción de las necesidades del cliente? SI  NO
- b. el servicio de los clientes? SI  NO
- c. las ganancias? SI  NO



5. ¿Incluyen los planes de venta a corto o mediano plazo un programa para mantener o mejorar sus relaciones con los clientes?

SI  NO

6. ¿Se establecen los precios de ventas sobre bases financieras sólidas?

SI  NO

### 2.3 CONTROL

1. ¿Ejerce la gerencia de ventas un estrecho control sobre estas áreas:

a. metas de ventas? SI  NO

b. precios de venta? SI  NO

2. Los informes, métodos y técnicas de control de ventas:

a. se usan? SI  NO

b. son adecuados? SI  NO

3. ¿Si hay desviaciones entre las metas de ventas y las metas reales, toma la gerencia de ventas una acción correctiva cuando lo juzga necesario?

SI  NO

4. ¿Hay un control efectivo de la gerencia de ventas sobre los precios de ventas?

SI  NO

5. ¿Ejerce la gerencia de ventas control adecuado para mantener o mejorar las relaciones con los clientes?

SI  NO

### 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.1 PLANES A LARGO PLAZO

1. ¿Hay una clara división de responsabilidad entre las ventas y la investigación de mercado?

SI  NO

2. ¿Están adecuadamente fundamentados los proyectos de investigación de mercado a largo plazo?

SI  NO

3. Se estudian a profundidad los mercados antes de la introducción de un nuevo producto?

SI  NO

4. ¿Se estudian los productos o líneas de productos de la organización para indicar su relación con las continuas variaciones en cuanto a:

a. tendencias geográficas? SI  NO

b. potencial del mercado? SI  NO

c. ingreso disponible? SI  NO

5. ¿Hay estadísticas a largo alcance disponibles para las siguientes características de la población que forma el mercado potencial de los productos de la organización:

a. hábitos de compra? SI  NO

b. número de personas en la familia? SI  NO

c. tipo de casa habitación? SI  NO

### 3.2 PLANES A CORTO O MEDIANO PLAZO

1. ¿Forma el presupuesto del año en curso parte de los proyectos de investigación de mercado a corto o mediano plazo?

SI  NO

2. ¿Cómo se encuentran los proyectos de investigación a corto y mediano plazo:

a. adecuadamente supervisados? SI  NO

b. adecuadamente dotados de personal? SI  NO

3. ¿Se generan estadísticas en relación a las características de la población, incluyendo clientes potenciales para los productos de la organización, como por ingreso, número de personas en la familia y hábitos de compra?

SI  NO

4. ¿Se analizan las áreas de mercado sobre la base del potencial de ventas y de la participación que se desea del mercado?

SI  NO

### 3.3 COMUNICACIÓN

1. ¿Se comunican al personal las nuevas ideas sobre los proyectos de mercado?

SI  NO

2. ¿Se comunican los últimos datos sobre ventas de productos al personal encargado de la investigación de mercado a través del sistema de información de la organización?

SI  NO

3. ¿Comunica algún personal de la organización ideas para la introducción de nuevos posibles productos al personal encargado de la investigación de mercado?

SI  NO

4. ¿Comunica algún personal de la organización los cambios importantes del mercado al personal encargado de la investigación de mercado?

SI  NO

### 3.4 CONTROL

1. ¿Se establecen controles adecuados sobre los proyectos de investigación de mercado?

SI  NO

2. ¿Se mantienen bajo control los costos relacionados con la investigación de mercado?

SI  NO

3. ¿Se investigan adecuadamente las áreas débiles de ventas para descubrir sus deficiencias?

SI  NO

4. ¿Se investigan adecuadamente los productos débiles para descubrir sus fallas?

SI  NO

## 4. PUBLICIDAD

### 4.1 PLANES A LARGO PLAZO

1. ¿El programa de publicidad forma parte de los programas de mercadeo a largo plazo?

SI  NO

2. ¿Se maneja adecuadamente el presupuesto de publicidad para hacer frente a los planes a largo plazo?

SI  NO

### 4.2 PLANES A CORTO O MEDIANO PLAZO

1. ¿Se maneja adecuadamente el presupuesto de publicidad para hacer frente a los planes a corto o mediano plazo?

SI  NO

2. ¿Existe un programa bien definido de publicidad de corta o mediana duración?

SI  NO

3. ¿Hay promociones de temporada para superar las fluctuaciones de venta?

SI  NO

#### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. ¿Es adecuado el presupuesto de publicidad para cubrir los objetivos de venta actuales?

SI  NO

2. ¿Se establecen presupuestos de publicidad para cada producto o línea de productos?

SI  NO

3. ¿Se puede ajustar el presupuesto de publicidad para que refleje constantemente las condiciones económicas cambiantes?

SI  NO

4. Cuando los costos de publicidad exceden los costos presupuestados ¿hay margen para que la gerencia de publicidad los corrija?

SI  NO

#### 4.4 DIRECCIÓN

1. ¿Se reconoce a la organización como líder en innovación publicitaria?

SI  NO

2. ¿La gerencia de publicidad tiene la capacidad de elaborar un programa publicitario bien pensado y bien integrado?

SI  NO

3. ¿Es capaz la gerencia de publicidad de realizar promociones regulares que formen parte integral del programa publicitario total de la organización?

SI  NO

4. ¿Realiza la gerencia de publicidad promociones de temporada para compensar las fluctuaciones de las ventas?

SI  NO

5. ¿Está la gerencia de publicidad lo suficientemente actualizada para ligar sus mensajes publicitarios a las condiciones del mercado actual?

SI  NO

#### 4.5 COMUNICACIÓN

1. ¿Comunica la gerencia de publicidad mensajes publicitarios que sean importantes para la época?

SI  NO

2. ¿Se comunican adecuadamente a los clientes las ventajas de los productos de la empresa sobre los de la competencia?

SI  NO

3. ¿Es efectivo el programa publicitario para comunicar los mensajes que desea sobre:

a. promociones regulares? SI  NO

b. promociones especiales? SI  NO

4. ¿Se emplean técnicas cuantitativas y estadísticas para determinar los mejores medios para llegar a segmentos específicos del mercado para ciertos productos?

SI  NO

#### 4.6 CONTROL

1. ¿Elimina la gerencia de publicidad la propaganda no productiva?

SI  NO

2. ¿Se esfuerza la gerencia de publicidad para mantener los costos publicitarios dentro del presupuesto?

SI  NO

3. ¿Toma alguna corrección correctiva la gerencia de publicidad cuando los costos publicitarios exceden las cantidades presupuestadas?

SI  NO

4. ¿Se emplean las técnicas cuantitativas más adelantadas para asegurar que la organización reciba el mayor provecho de sus gastos de publicidad?

SI  NO

¡Muchas gracias por su colaboración!

#### **4.8 Análisis de datos**

Posterior a la aplicación del cuestionario se presenta un cuadro de resultados que identifica los temas, subtemas y número de preguntas aplicadas, así como el número de respuestas positivas y negativas obtenidas.

Un análisis de la información complementa los resultados, en donde, de manera visual a través de gráficas, se identifican aquellas actividades que en base a la información recopilada se estén desarrollando de manera adecuada, por otro lado, detectamos también aquellas que presenten un rendimiento menor.

Al finalizar la auditoría administrativa, se hará entrega al dueño de la empresa de un informe que detalla la cantidad de respuestas negativas obtenidas, que detectan las actividades con un rendimiento menor según el cuestionario aplicado, la opinión de la persona que lo contestó a fin de ampliar la información y por último las recomendaciones teóricas o complementadas mediante anexos con el fin de que sean ejecutadas de manera práctica en aquellas respuestas que así lo ameriten.

## **CAPÍTULO V. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ENFOCADA AL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DE UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE TAXIS**

El transporte público en su modalidad de taxis es un medio eficaz, que permite a las personas realizar desplazamientos de una manera rápida. ATSEM es una empresa con más de dos décadas de experiencia en actividades relacionadas con la prestación de este servicio.

Previo a la determinación del área objeto de estudio, se habló con el actual dueño de la empresa con el fin de escuchar sus inquietudes acerca de lo que consideraba podía mejorarse de manera interna a fin de obtener un mejor desempeño y por ende mayores beneficios.

El departamento de mercadotecnia es el de más reciente creación dentro de la organización, algunas de sus actividades se desarrollan de manera empírica, además, es aquel que representa un enlace directo entre los clientes potenciales y los productos y servicios ofrecidos, la correcta aplicación de sus acciones contribuye al reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.

En base a lo anterior, el dueño de la empresa permite la realización de una auditoría administrativa enfocada a ese departamento en particular; su aprobación es esencial ya que permite el acceso a los recursos materiales, técnicos y humanos que pudieran requerirse para la realización del presente estudio.

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con un antecedente de aplicación de una auditoría administrativa anterior.

Se elige el cuestionario como principal medio de recopilación de información, el cual rescata aquellas preguntas que más se adecuan a la unidad de estudio en base al propuesto originalmente por Thierauf (1984). Su aplicación da pie a la elaboración de una serie de recomendaciones en base a aquellas preguntas que sean contestadas de manera negativa. La evaluación se basa en fuentes internas, de manera específica, en las respuestas proporcionadas por el jefe del departamento de mercadotecnia.

Se examinan entonces distintas acciones que se agrupan en cuatro actividades básicas:

1. Panorama de mercadotecnia.
2. Ventas.
3. Investigación de mercado.
4. Publicidad.

Una vez que se tiene disponible la información recopilada se presenta un cuadro de resultados que da a conocer la cantidad de respuestas positivas y negativas asociadas a

cada pregunta que ha sido contestada, se presentan organizadas por actividades, como se especifica en el párrafo anterior.

De manera subsecuente, se presenta un análisis de la información mediante gráficas que expresan en porcentajes la tendencia de las respuestas obtenidas, éstas vienen acompañadas de una descripción que muestra las acciones más destacadas, ya sea que representen una fortaleza o una debilidad.

Es en el informe en donde se integran solamente aquellas preguntas que presentaron respuestas negativas, posteriormente se asocian a la actividad a la que pertenecen y se adjunta la opinión del jefe del departamento, es en este punto en el que se realizan las recomendaciones útiles, resultado del análisis de la información, de manera complementaria se incluyen anexos en aquellas que por su naturaleza requieran de formatos personalizados.

Se debe llevar a cabo un seguimiento que permita verificar que las recomendaciones sugeridas se implanten de manera oportuna y comprobar que se están obteniendo los resultados esperados. En esta etapa podrían detectarse posibles fallas, que una vez detectadas, serán encaminadas para evitar su recurrencia.



## 5.1 Resultados

Las respuestas obtenidas del cuestionario se presentan en el cuadro 4, en el que se pueden observar los resultados particulares a cada pregunta aplicada.

### CUADRO 4. Resultados del cuestionario aplicado

#### 1. PANORAMA DE MERCADOTECNIA

	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1.1 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN	1	X	
	2	X	
	3	X	
	4	X	
	5	X	
	6		X
	7	X	
	8		X
	9	X	
	10		X
	TOTAL	7	3

	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1.2 LIDERAZGO	1	X	
	2	X	
	3	X	
	4	X	
	TOTAL	4	0

	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1.3 COMUNICACIÓN	1	X	
	2		X
	3	X	
	4		X
	TOTAL	2	2

	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1.4 CONTROL	1	X	
	2	X	
	3	X	
	4	X	
	5	X	
	TOTAL	5	0

## 2. VENTAS

2.1 PLANES A LARGO PLAZO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2	X	
	3	X	
	4	X	
	5	X	
	6	X	
	7		X
	8	X	
	TOTAL	7	1

2.2 PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2	X	
	3	X	
	4	X	
	5	X	
	6	X	
	TOTAL	6	0

2.3 CONTROL	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2	X	
	3	X	
	4	X	
	5	X	
	TOTAL	5	0

## 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 PLANES A LARGO PLAZO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2		X
	3	X	
	4	X	
	5	X	
	TOTAL	4	1

3.2 PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2		X
	3	X	
	4	X	
	TOTAL	3	1

3.3 COMUNICACIÓN	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2	X	
	3	X	
	4	X	
	TOTAL	4	0

3.4 CONTROL	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1		X
	2	X	
	3	X	
	4	X	
	TOTAL	3	1

#### 4. PUBLICIDAD

4.1 PLANES A LARGO PLAZO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2	X	
	TOTAL	2	0

4.2 PLANES A CORTO O MEDIANO PLAZO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2		X
	3	X	
	TOTAL	2	1

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2		X
	3	X	
	4	X	
	TOTAL	3	1

4.4 DIRECCIÓN	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1		X
	2	X	
	3	X	
	4	X	
	5	X	
	TOTAL	4	1

4.5 COMUNICACIÓN	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2	X	
	3	X	
	4		X
	TOTAL	3	1

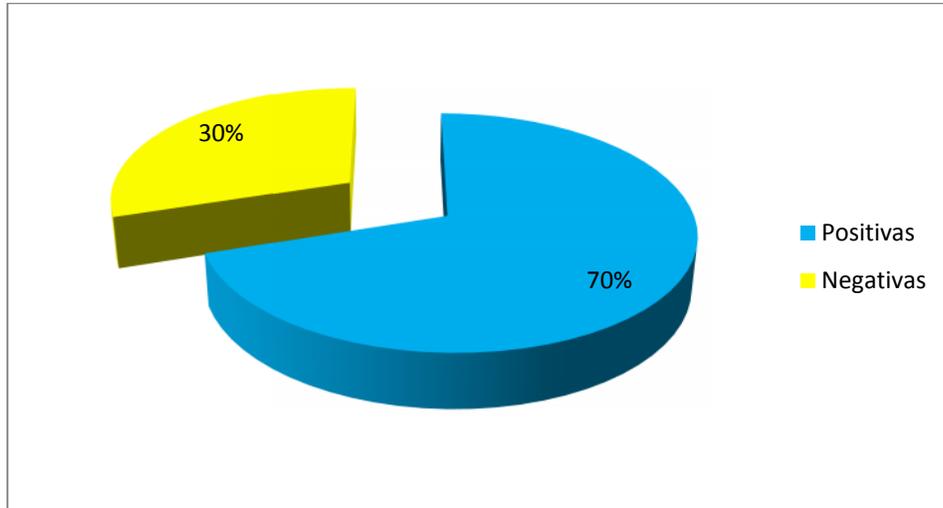
4.6 CONTROL	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
	1	X	
	2	X	
	3	X	
	4		X
	TOTAL	3	1

## 5.2 Análisis de la información

### I. PANORAMA DE MERCADOTECNIA

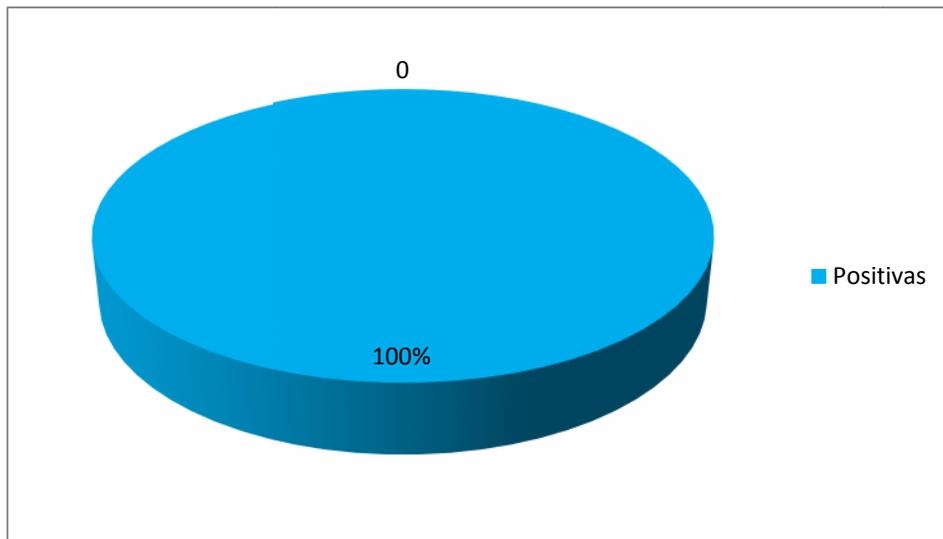
#### 1.1 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

Ésta sección arroja 30% de respuestas negativas, se muestra una deficiencia en actividades relacionadas con el manual de organización, tales como el organigrama y las descripciones de puestos así como la falta de una adecuada capacitación al personal del departamento. (Gráfica 1)



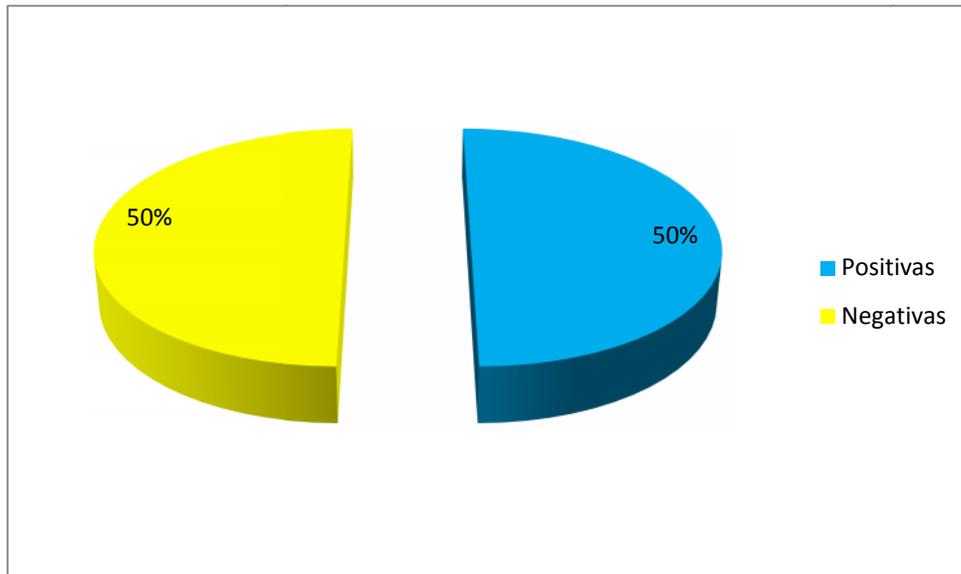
#### 1.2 LIDERAZGO

El resultado refleja un 100% de respuestas positivas, se identifica que se fomentan nuevas ideas y oportunidades, también, existe una forma evidente de dirección. (Gráfica 2)



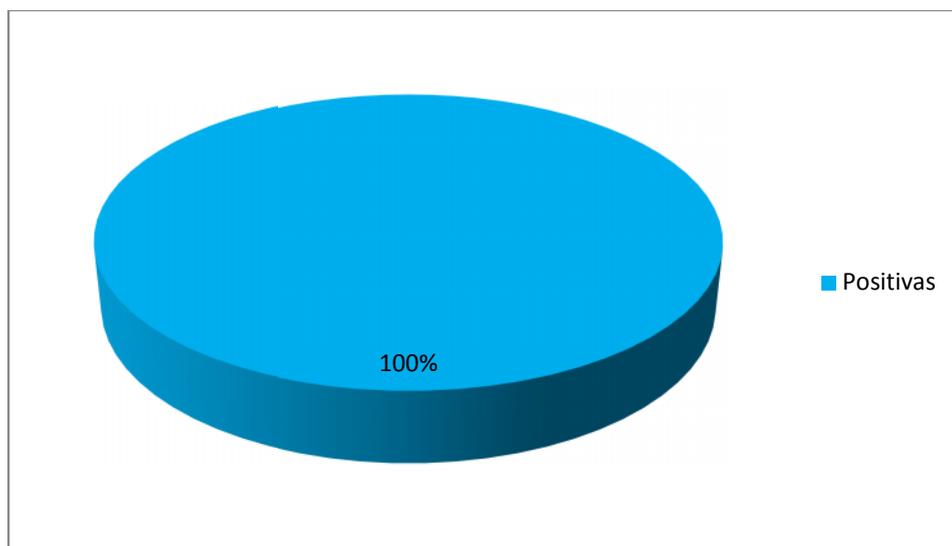
### 1.3 COMUNICACIÓN

La sección comunicación obtiene 50% de respuestas negativas, representa la sección más débil dentro del panorama de mercadotecnia, se promueve hacer énfasis en la calidad y cantidad de la información que se comunica al personal. (Gráfica 3)



### 1.4 CONTROL

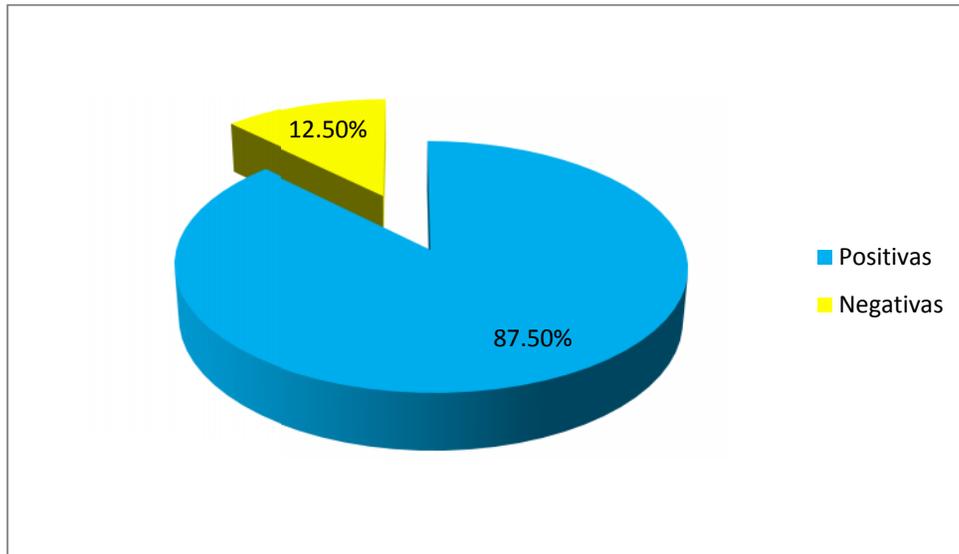
El resultado refleja un 100% de respuestas positivas, lo cual indica que se tiene el suficiente control para alcanzar los objetivos de las actividades de mercadotecnia, se tiene también la capacidad de detectar desviaciones significativas que impidan el cumplimiento de los mismos. (Gráfica 4)



## II. VENTAS

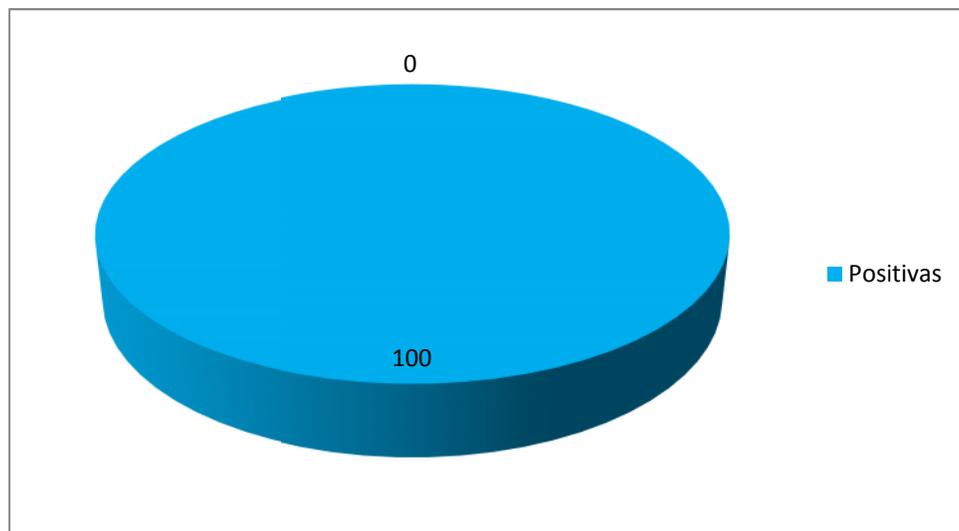
### 2.1 PLANES A LARGO PLAZO

En lo que se refiere a la sección planes a largo plazo se obtiene un 87.5% de respuestas positivas, la elaboración de políticas para productos nuevos se identifica como el aspecto a mejorar. (Gráfica 5)



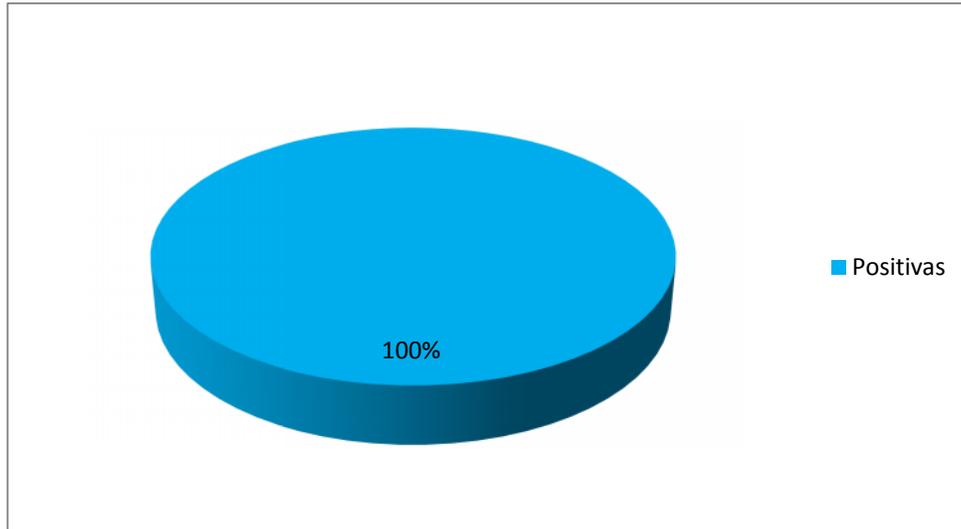
### 2.2 PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO

El resultado refleja un 100% de respuestas positivas, dentro del departamento se identifican en los planes, las ventajas con respecto a la competencia, se realizan proyecciones y se llevan registros de venta, además, se considera la relación con los clientes como una actividad importante. (Gráfica 6)



### 2.3 CONTROL

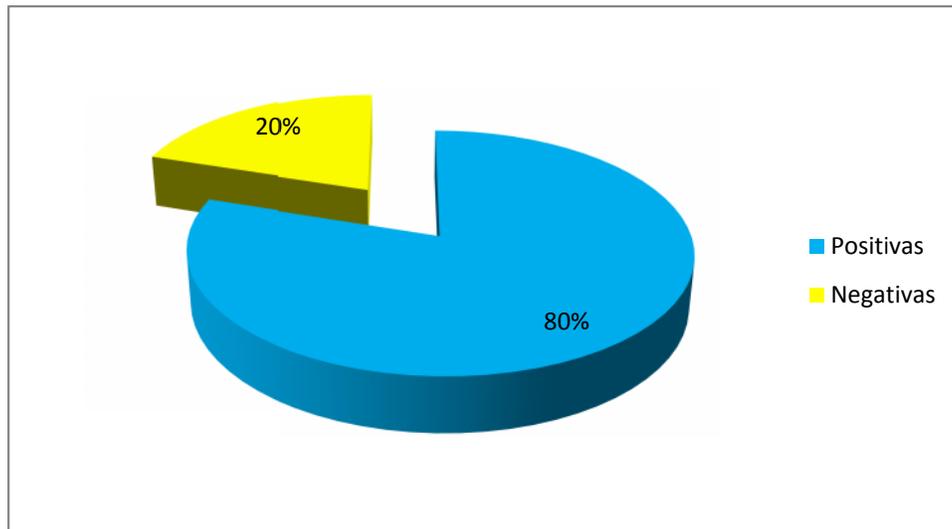
El resultado refleja un 100% de respuestas positivas, se tiene la capacidad de detectar desviaciones entre las metas de ventas propuestas y las metas reales y en su caso de tomar acciones correctivas, además existen controles adecuados sobre los precios de venta, así como se hace especial énfasis en el hecho de mantener o mejorar las relaciones con los clientes. (Gráfica 7)



### III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.1 PLANES A LARGO PLAZO

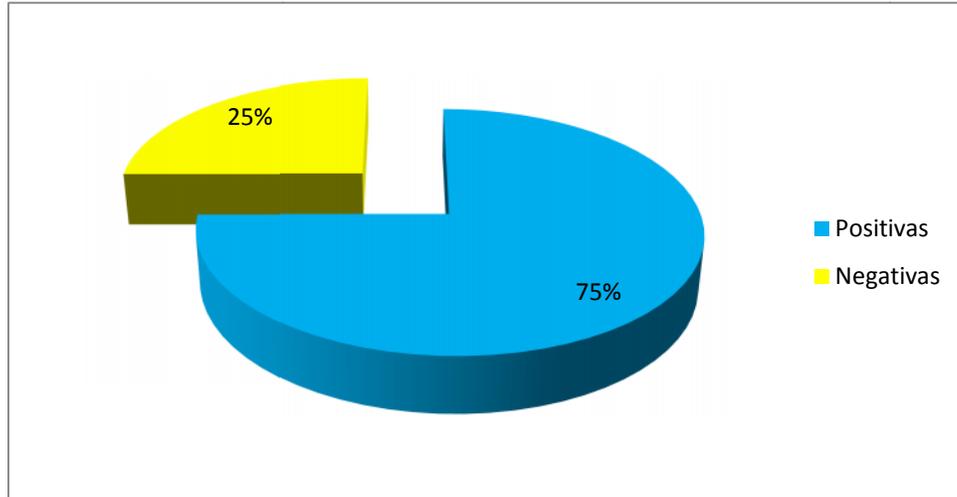
La sección planes a largo plazo dentro de la investigación de mercado presenta debilidades en un 20%, se identifica la fundamentación de proyectos como el aspecto a mejorar. (Gráfica 8)





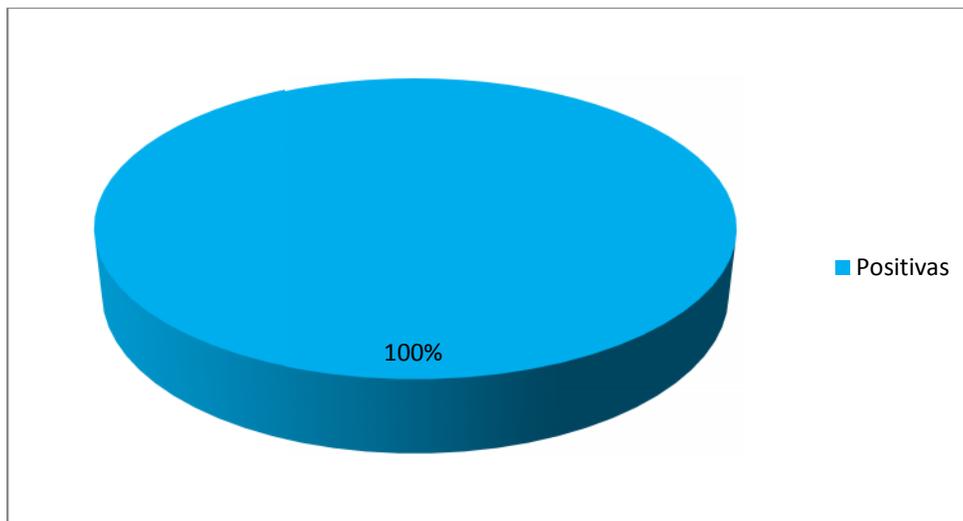
### 3.2 PLANES A CORTO O MEDIANO PLAZO

Con un 25% de respuestas negativas, el aspecto a mejorar en ésta sección es la adecuada supervisión y dotación de personal hacia los proyectos de investigación planeados a corto y mediano plazo. (Gráfica 9)



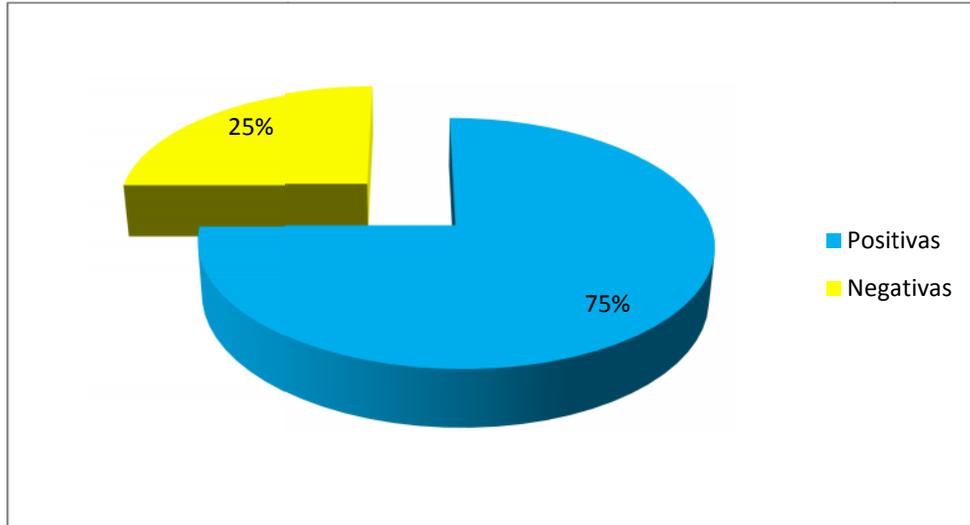
### 3.3 COMUNICACIÓN

El resultado refleja un 100% de respuestas positivas, se cumple con el objetivo de comunicar al personal involucrado en la investigación de mercado sobre nuevas ideas para proyectos, últimos datos de ventas, ideas para la probable introducción de nuevos productos y cambios importantes en el mercado en el que desenvuelve la empresa. (Gráfica 10)



### 3.4 CONTROL

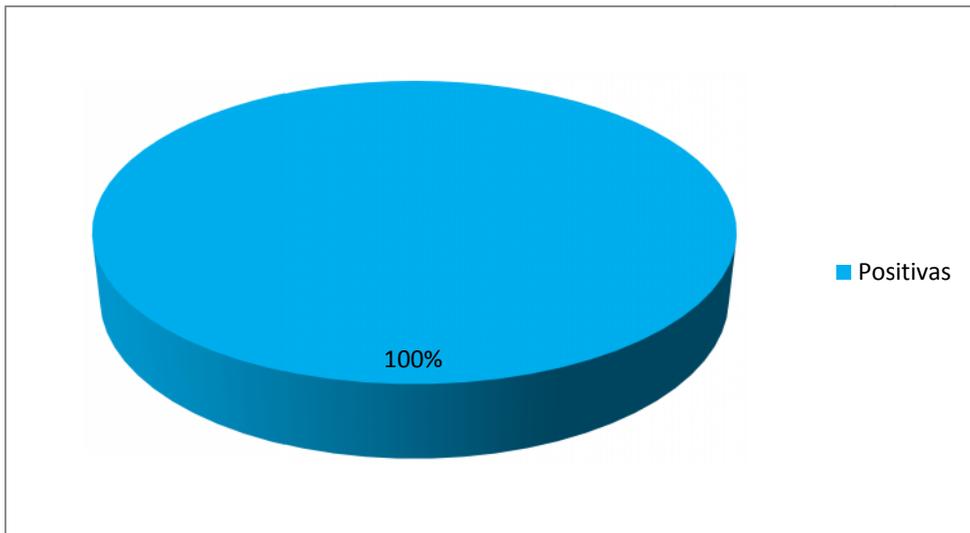
Con un 25% de respuestas negativas en ésta sección, se detecta que no existe un control adecuado sobre cada una de las etapas de los proyectos de investigación de mercado que se llevan a cabo. (Gráfica 11)



## IV. PUBLICIDAD

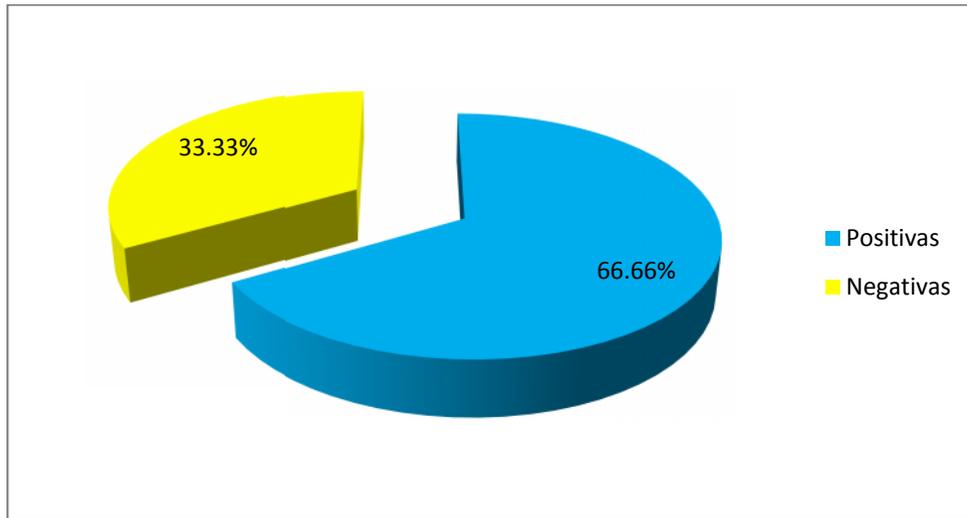
### 4.1 PLANES A LARGO PLAZO

El resultado refleja un 100% de respuestas positivas, se considera en base a información proporcionada por el jefe del departamento, que el presupuesto de publicidad es manejado de manera adecuada con el fin de hacer frente a los programas a largo plazo. (Gráfica 12)



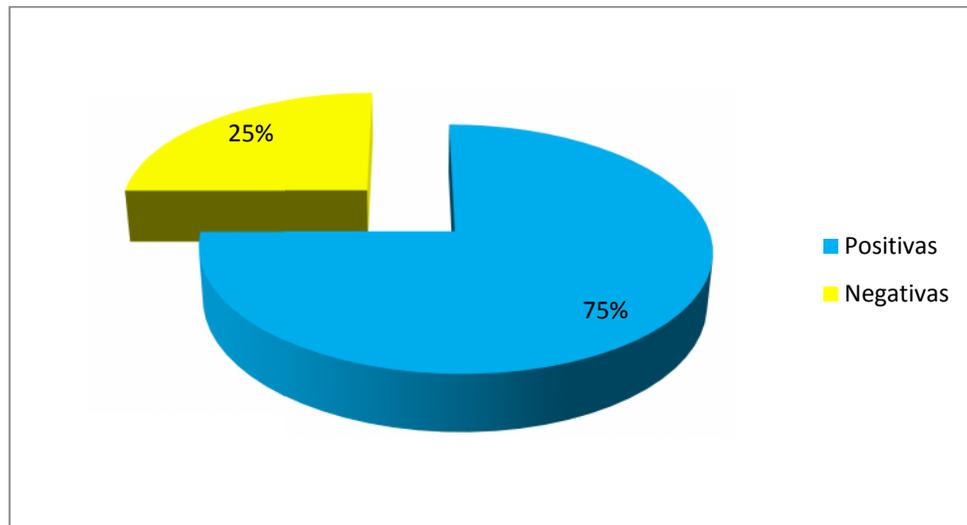
#### 4.2 PLANES A CORTO O MEDIANO PLAZO

Dentro del apartado planes a corto o mediano plazo con 33.33% de negatividad, se detecta la oportunidad de implantar un programa bien definido de publicidad de corta o mediana duración que incluya descripción de los medios publicitarios propuestos, características y costos así como el presupuesto con el que se cuenta para llevarlo a cabo. (Gráfica 13)



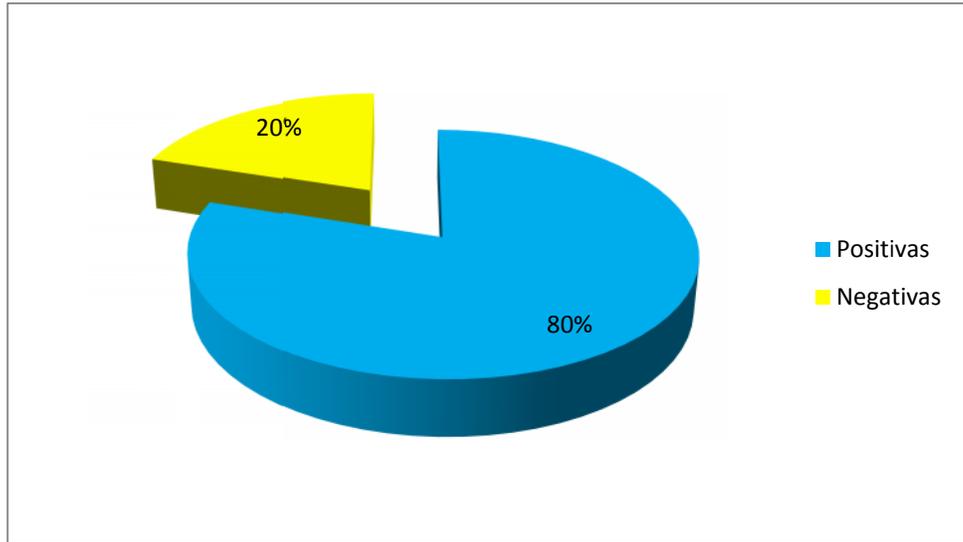
#### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En ésta sección se obtiene un 25% de respuestas negativas, se detecta que el presupuesto de publicidad se establece de manera general para anunciar todos los productos y servicios ofrecidos en su conjunto, se propone asignar un presupuesto específico para cada producto o línea de productos con el fin de identificar aquellos que sean más rentables. (Gráfica 14)



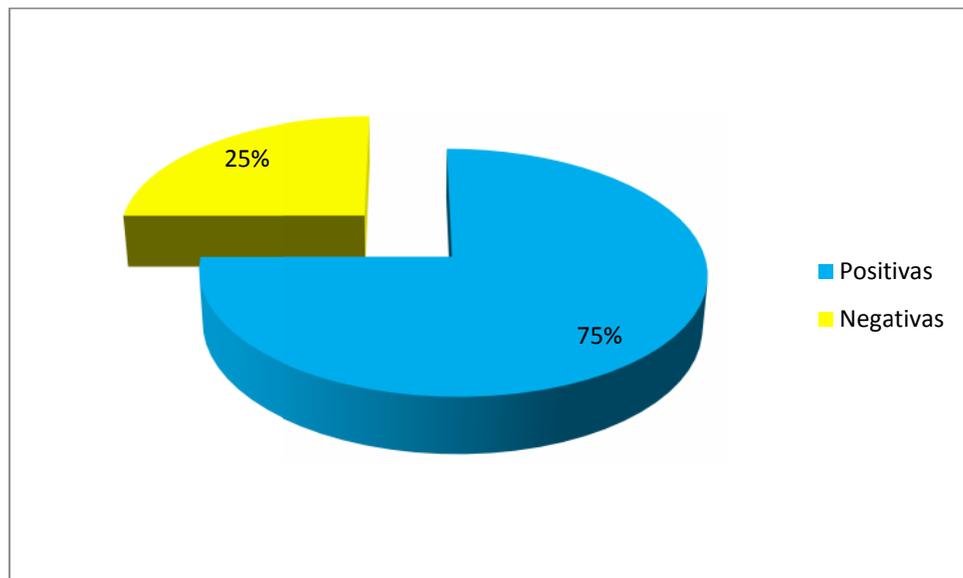
#### 4.4 DIRECCIÓN

El 20% negativo que se obtiene en la sección dirección se asocia a la falta de reconocimiento de la organización como líder en innovación publicitaria, un área de oportunidad que le ofrecería una ventaja competitiva dentro del mercado al que va dirigido. (Gráfica 15)



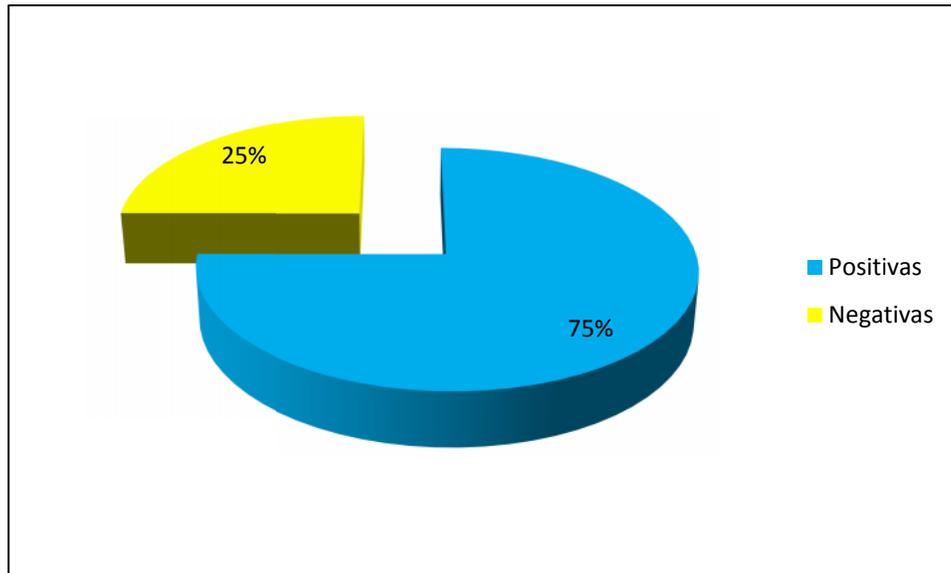
#### 4.5 COMUNICACIÓN

Con un 75% de efectividad en la sección comunicación se identifica una carencia del empleo de técnicas cuantitativas y estadísticas para determinar los mejores medios para llegar a segmentos específicos del mercado para ciertos productos. (Gráfica 16)



#### 4.6 CONTROL

Ésta sección obtiene un 25% de respuestas negativas las cuales se relacionan con la falta de uso técnicas cuantitativas que permitan obtener un mayor provecho del gasto realizado en publicidad, por lo tanto se promueve su uso a través del manejo de software básico o especializado. (Gráfica 17)



### 5.3 Informe

Toluca, Estado de México, 2012

Arturo Robles Herrera  
Gerente General de ATSEM S.A. de C.V.  
PRESENTE.

Con base en la auditoría administrativa realizada al departamento de mercadotecnia durante el periodo diciembre de 2011 a marzo de 2012 me permito informarle lo siguiente:

Se eligió a ATSEM por ser una empresa representativa en el mercado de venta de productos y prestación de servicios relacionados con el autotransporte en su modalidad de taxis; asimismo se selecciona al departamento de mercadotecnia como la unidad objeto de estudio por ser el encargado del posicionamiento y reconocimiento de la marca en el mercado.

El proyecto se formuló orientado a detectar aquellas actividades que representan un eslabón débil para el departamento y cuya mejora puede conllevar a un superior y más eficiente desempeño. Para ello se contó con la información proporcionada por el actual jefe del departamento, la cual, fue recopilada a través de la aplicación de un cuestionario, dicha información fue filtrada, categorizada y analizada de acuerdo a los objetivos del presente trabajo.

Dentro del apartado **5.4** se pueden encontrar a detalle las preguntas del cuestionario que, como resultado de su aplicación, presentaron respuestas negativas; se incluyen también las opiniones expresadas por el jefe del departamento así como una serie de recomendaciones que se ajustan al objetivo de mejorar la eficiencia en actividades específicas.

Adjunto a aquellas recomendaciones que por su naturaleza así lo requieran puede encontrar anexos que incluyen figuras, cuadros o formatos especialmente diseñados para ser aplicados dentro de la organización.

Agradezco de antemano la disponibilidad y apoyo para la realización del presente proyecto, esperando que tanto la información como las recomendaciones proporcionadas contribuyan a incrementar la eficiencia del departamento y por ende de la empresa en general.

ATENTAMENTE

---

Cristian Cesar Monroy Díaz  
Auditor

#### **5.4 Recomendaciones a respuestas negativas**

En base a la información obtenida del cuestionario se realiza un análisis que incluye la detección, selección y posterior análisis de aquellas preguntas que incluyen respuestas negativas (Thierauf: 1984) obtenidas del cuestionario aplicado al jefe del departamento.

Asimismo, se incluyen de forma inmediata las recomendaciones que permitan al personal del departamento implementar y dar seguimiento a las alternativas de solución presentadas para cada respuesta negativa.

La forma de presentación se describe a continuación con el fin de facilitar la interpretación al lector:

1. Tema, subtema, número de identificación y descripción de la pregunta que incluyó una respuesta negativa, tal como aparece en el cuestionario aplicado.
2. Respuesta otorgada por el jefe del departamento de mercadotecnia escrita de forma textual, respetando su punto de vista e interpretación.
3. Recomendaciones al problema encontrado identificadas por número consecutivo.

En el caso de aquellas recomendaciones que por su naturaleza requieran ser presentadas de manera práctica a través de figuras, cuadros o formatos diseñados de manera específica para ser implementados en el departamento de mercadotecnia de ATSEM, éstos se presentan a través de anexos identificados y ordenados por número consecutivo.

La forma de presentación anterior se repite para cada una de las preguntas que cumplen con la condición descrita en el primer párrafo de esta página.

## I. PANORAMA DE MERCADOTECNIA

### 1.1 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

6. ¿Existen descripciones de puestos adecuadas y por escrito para cada posición del departamento de mercadotecnia?	
RESPUESTA	RECOMENDACIONES 1 y 2
No.  Las descripciones de puestos se encuentran desactualizadas.	Actualizar los siguientes apartados del manual de organización: <ul style="list-style-type: none"><li>• Organigrama de la empresa.</li><li>• Descripción de puestos correspondientes al departamento de mercadotecnia.</li></ul>

#### RECOMENDACIÓN 1. Organigrama.

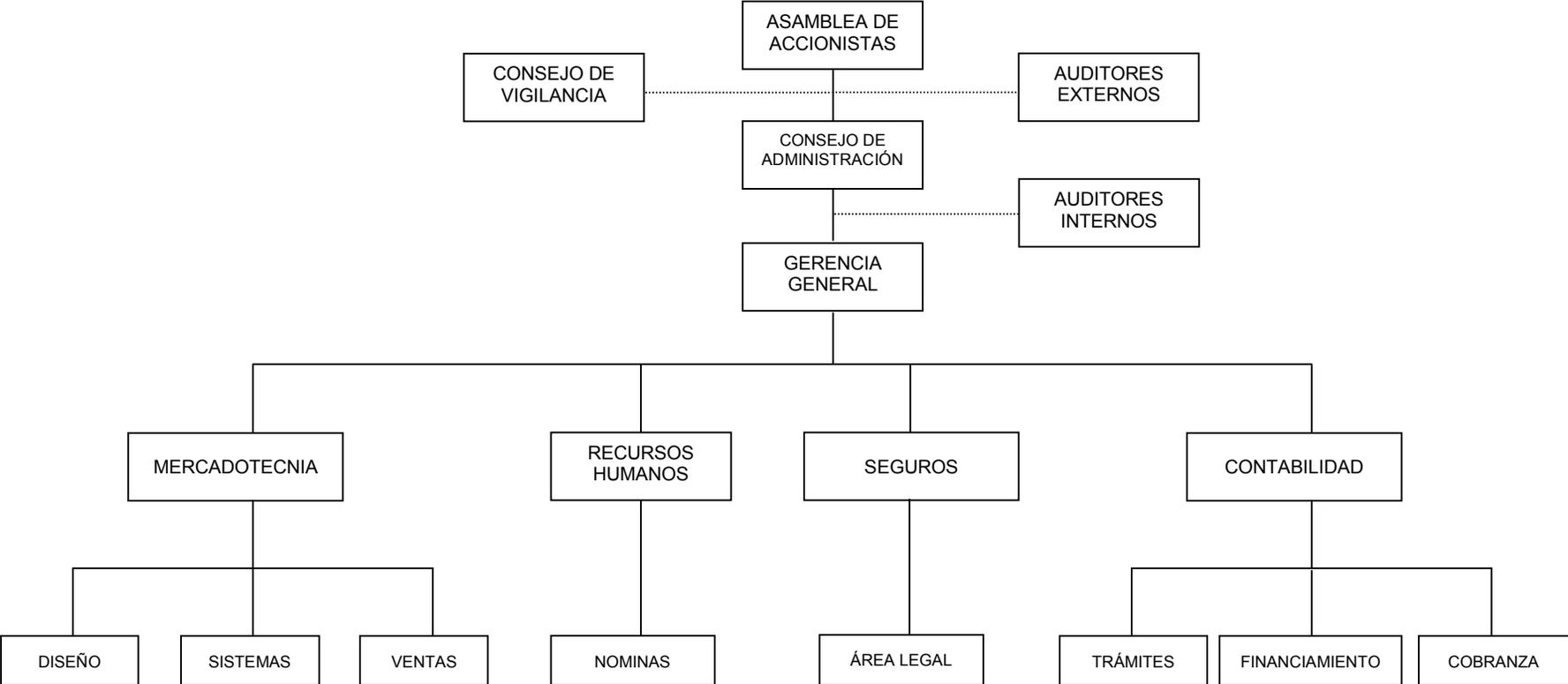
Incluye los departamentos por los cuales se conforma actualmente la empresa y que cumple con las características de una Sociedad Anónima de Capital Variable. [Anexo 1]

#### RECOMENDACIÓN 2. Descripción de puestos.

Incluye los cuatro cargos que conforman actualmente el departamento de mercadotecnia y define el perfil deseado que debe cumplir la persona encargada de cubrir cada uno. [Anexo 2]



**ANEXO 1. Organigrama**





Administradora de Transportistas y  
Sitios del Estado de México, S.A. de C.V.

Fecha:

Julio de 2012

## ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | MERCADOTECNIA

PUESTO: Gerente de Mercadotecnia

UBICACIÓN: Departamento de Mercadotecnia

PUESTO AL QUE REPORTA: Subdirección General

PUESTOS SUPERVISADOS: Diseñador Gráfico, Programador de sistemas, Encargado de ventas

### DESCRIPCIÓN

GENERAL: Coordinar, controlar y evaluar las distintas estrategias y acciones de Mercadotecnia para el posicionamiento y reconocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa en el mercado relativo al transporte.

### ESPECIFICA:

- Llevar un control periódico de las funciones llevadas a cabo por el personal a su cargo.
- Planificar, coordinar, dirigir y controlar programas y estrategias que contribuyan al posicionamiento en el mercado de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Coordinar y analizar estudios de mercado que permitan conocer la posición de la empresa en el mercado con respecto a sus competidores.
- Elaborar planes de mercadotecnia para cada producto introducido al catálogo de la empresa que incluya información cualitativa y cuantitativa necesaria para definir acciones y estrategias a seguir para lograr su posicionamiento en el mercado.
- Proveer informes semanales a la subgerencia general sobre los avances o resultados de las acciones emprendidas bajo su supervisión.
- Crear y mantener relaciones con agentes externos (medios de comunicación, agencia de publicidad) a fin de facilitar la promoción de productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Detectar y contactar con aquellos negocios o empresas que puedan representar una oportunidad de la empresa para crear alianzas comerciales que permitan el posicionamiento en el mercado de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

ELABORA

\_\_\_\_\_  
CRISTIAN CESAR MONROY DIAZ

REVISA Y APRUEBA

\_\_\_\_\_  
ARTURO ROBLES HERRERA

## RESPONSABILIDADES

### CONOCIMIENTOS:

- Generales en Mercadotecnia, análisis de la competencia, creación y desarrollo de productos nuevos y estrategias de promoción y posicionamiento en el mercado.
- Marco legal que rige a la publicidad.
- Recopilación e interpretación de datos cuantitativos y cualitativos.

### HABILIDADES:

- Manejo de paquetería estadística básica (necesaria) y/o avanzada (opcional).
- Capacidad para coordinar equipos de trabajo.
- Planear y ejecutar proyectos manteniendo control sobre tiempos y recursos utilizados.

### CONDICIONES

- AMBIENTE FISICO: El 70% de su tiempo de trabajo lo pasa dentro de la empresa, el 30% lo ocupa en actividades fuera de la empresa directamente relacionadas con el puesto.

- ESFUERZOS: El 70% de su tiempo estará sentado realizando actividades a través de algún dispositivo electrónico o directamente en papel.

- RIESGOS:

El cargo tiene una magnitud de riesgo leve o poco frecuente.

### PERFIL DEL PUESTO

- ESCOLARIDAD: Licenciatura en Mercadotecnia, Administración o afín.
- EXPERIENCIA: 3 o más años en puesto similar, coordinando estrategias y programas de mercadotecnia, llevando el control de equipos de trabajo y con capacidad de recopilar y analizar información cualitativa y cuantitativa.
- SEXO: Indistinto.
- EDAD: 28 – 40 años.

**Otros requerimientos:** Alto sentido de innovación y creatividad así como conocimiento de las últimas tendencias en el mercado en lo relativo a promoción y posicionamiento de productos y servicios en el mercado.

ELABORA

\_\_\_\_\_  
CRISTIAN CESAR MONROY DIAZ

REVISA Y APRUEBA

\_\_\_\_\_  
ARTURO ROBLES HERRERA



Administradora de Transportistas y  
Sitios del Estado de México, S.A. de C.V.

Fecha:

Julio de 2012

## ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | MERCADOTECNIA

PUESTO: Diseñador Gráfico

UBICACIÓN: Departamento de Mercadotecnia

PUESTO AL QUE REPORTA: Gerente de Mercadotecnia

PUESTOS SUPERVISADOS: Ninguno

### DESCRIPCIÓN

GENERAL: Llevar a cabo acciones relacionadas con la creación y adecuación de la imagen integral de los productos y servicios ofrecidos por la empresa así como de esta en su conjunto.

### ESPECIFICA:

- Desarrollar o actualizar el manual de identidad corporativa general de la empresa.
- Crear, mantener y/o actualizar la presencia de la organización en el mercado online.
- Desarrollar o actualizar el catálogo de productos y servicios que incluya el total de los ofrecidos por la empresa.
- Diseñar la imagen del producto para cada uno de los incluidos en el catálogo de la empresa.
- Diseñar ilustraciones, catálogos, volantes, trípticos, dípticos y publicidad en general.
- Proveer información técnica que justifique el desarrollo de los diseños.
- Llevar un registro y control del material producido en formato físico o digital.

ELABORA

\_\_\_\_\_  
CRISTIAN CESAR MONROY DIAZ

REvisa Y APRUEBA

\_\_\_\_\_  
ARTURO ROBLES HERRERA



## RESPONSABILIDADES

### CONOCIMIENTOS:

- Diseño Gráfico.
- Ilustración.

### HABILIDADES:

- Manejo de PC y MAC.
- Manejo de software de edición y diseño gráfico.
- Organización.

### CONDICIONES

- AMBIENTE FISICO: El 100% de su tiempo de trabajo lo pasa dentro de la empresa realizando actividades directamente relacionadas con el puesto.

- ESFUERZOS: El 90% de su tiempo estará sentado realizando actividades a través de algún dispositivo electrónico o directamente en papel, el cargo requiere de un alto grado de precisión manual y visual.

- RIESGOS:

El cargo tiene una magnitud de riesgo leve o poco frecuente.

### PERFIL DEL PUESTO

- ESCOLARIDAD: Licenciatura en Diseño Gráfico.
- EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses.
- SEXO: Indistinto.
- EDAD: 21 – 30 años.

**Otros requerimientos:** Innovador y creativo, que conozca y se adapte a las tendencias del diseño gráfico aplicado a la promoción de productos y servicios a fin de lograr una identificación con los clientes potenciales.

ELABORA

\_\_\_\_\_  
CRISTIAN CESAR MONROY DIAZ

REVISA Y APRUEBA

\_\_\_\_\_  
ARTURO ROBLES HERRERA



Administradora de Transportistas y  
Sitios del Estado de México, S.A. de C.V.

Fecha:

Julio de 2012

## ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | MERCADOTECNIA

PUESTO: Programador de sistemas

UBICACIÓN: Departamento de Mercadotecnia

PUESTO AL QUE REPORTA: Gerente de Mercadotecnia

PUESTOS SUPERVISADOS: Ninguno

### DESCRIPCIÓN

**GENERAL:** Programar los sistemas de información necesarios para el desarrollo y/o simplificación de actividades de la organización y aquellos que sirvan de complemento para la creación y puesta en marcha de las actividades de mercadotecnia garantizando su correcto funcionamiento.

### ESPECIFICA:

- Realizar la programación, verificación y mantenimiento de los sistemas de información necesarios para el desarrollo de las actividades propias de la empresa y de aquellos que le sean requeridos por el departamento de mercadotecnia para la creación y puesta en marcha de acciones y estrategias encaminadas al posicionamiento de los productos y servicios en el mercado.
- Documentar los programas desarrollados.
- Capacitar al personal que se encargará de utilizar los programas desarrollados.
- Investigar, analizar, evaluar y proponer nuevos productos o sistemas que contribuyan a la eficiencia en el desarrollo de las actividades llevadas a cabo por la empresa.

ELABORA

\_\_\_\_\_  
CRISTIAN CESAR MONROY DIAZ

REVISY APRUEBA

\_\_\_\_\_  
ARTURO ROBLES HERRERA

## RESPONSABILIDADES

### CONOCIMIENTOS:

- Lenguajes de programación.
- Derechos de uso y patentes de software.
- Inglés técnico.

### HABILIDADES:

- Manejo fluido de PC y software.
- Capacidad para ejecutar y entregar proyectos con apego a tiempos y recursos establecidos.

### CONDICIONES

- AMBIENTE FISICO: El 100% de su tiempo de trabajo lo pasa dentro de la empresa realizando actividades directamente relacionadas con el puesto.

- ESFUERZOS: El 90% de su tiempo estará sentado realizando actividades a través de algún dispositivo electrónico.

- RIESGOS:

El cargo tiene una magnitud de riesgo leve o poco frecuente.

### PERFIL DEL PUESTO

- ESCOLARIDAD: Licenciatura en Informática, Ingeniería en Sistemas.
- EXPERIENCIA: 2 o más años en puesto similar, desarrollando sistemas que hayan contribuido a mejorar la eficiencia de las actividades desarrolladas dentro de un departamento u organización.
- SEXO: Indistinto.
- EDAD: 25 – 40 años.

**Otros requerimientos:** Conocimiento de las actualizaciones en materia de software y legislación aplicable, dominio del idioma inglés en mínimo 70%.

ELABORA

\_\_\_\_\_  
CRISTIAN CESAR MONROY DIAZ

REVISA Y APRUEBA

\_\_\_\_\_  
ARTURO ROBLES HERRERA

## ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | MERCADOTECNIA

PUESTO: Encargado de ventas

UBICACIÓN: Departamento de Mercadotecnia

PUESTO AL QUE REPORTA: Gerente de Mercadotecnia

PUESTOS SUPERVISADOS: Ninguno

### DESCRIPCIÓN

**GENERAL:** Dar seguimiento al proceso de ventas, desde la prospección de clientes hasta el seguimiento post-venta así como garantizar su entera satisfacción a través de la prestación de un servicio eficiente y de calidad.

### ESPECIFICA:

- Prospectar para ampliar la cartera de clientes actual.
- Diseñar estrategias para mejorar el servicio de atención a clientes.
- Supervisar y controlar la rotación, el inventario y los pedidos de los productos.
- Crear contactos con proveedores, negociar y buscar alternativas cuando sea necesario.
- Proponer introducción o reemplazo de productos según las tendencias del mercado.
- Evaluar de manera periódica el avance en el logro de los objetivos de ventas.
- Llevar a cabo informes que incluyan análisis de ventas según varios factores (por producto, por segmentos de mercado, por total de ventas en efectivo).
- Elaborar planes y presupuestos de ventas que se colaboren con el logro de objetivos propuesto por el departamento.
- Prever la demanda a fin de garantizar en todo momento un stock óptimo para cada línea de productos.

ELABORA

\_\_\_\_\_  
CRISTIAN CESAR MONROY DIAZ

REVISY APRUEBA

\_\_\_\_\_  
ARTURO ROBLES HERRERA



## RESPONSABILIDADES

### CONOCIMIENTOS:

- Generales en ventas y atención a clientes.
- Elaboración de presupuesto y planeación de proyectos.
- Análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos.

### HABILIDADES:

- Manejo de paquetería estadística básica.
- Comunicación y trabajo en equipo.
- Planear y ejecutar proyectos manteniendo control sobre tiempos y recursos utilizados.
- Organización.

### CONDICIONES

- AMBIENTE FISICO: El 80% de su tiempo de trabajo lo pasa dentro de la empresa, el 20% lo ocupa en actividades fuera de la empresa directamente relacionadas con el puesto.

- ESFUERZOS: El 80% de su tiempo estará sentado realizando actividades a través de algún dispositivo electrónico o directamente en papel.

- RIESGOS:

El cargo tiene una magnitud de riesgo leve o poco frecuente.

### PERFIL DEL PUESTO

- ESCOLARIDAD: Licenciatura en Mercadotecnia o áreas economico-administrativas.
- EXPERIENCIA: 1 o más años en puesto similar, llevando a cabo labores de venta, atención a clientes, elaboración de presupuestos y con capacidad de analizar e interpretar información cualitativa y cuantitativa.
- SEXO: Indistinto.
- EDAD: 25 – 45 años.

**Otros requerimientos:** Alto sentido de organización y capacidad para detectar las necesidades de los clientes así como identificar aquellos productos y servicios que contribuyan en mayor medida al logro de objetivos de la organización.

ELABORA

\_\_\_\_\_  
CRISTIAN CESAR MONROY DIAZ

REvisa Y APRUEBA

\_\_\_\_\_  
ARTURO ROBLES HERRERA

## I. PANORAMA DE MERCADOTECNIA

### .1 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

8. ¿El personal del departamento cuenta con estudios compatibles con el cargo que desempeña?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 3
No en su totalidad, se encuentran aquellos cargos que requieren de habilidades técnicas y cuyos trabajadores han sido contratados de acuerdo con ese perfil, también se encuentran aquellos trabajadores que se han visto beneficiados con una promoción dentro de la misma empresa y que no necesariamente cuentan con estudios compatibles.	Capacitar al personal actual y de nuevo ingreso en temas directamente relacionados con las actividades que se desarrollan dentro del departamento; temas propuestos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercadotecnia</li><li>• Ventas</li></ul>

#### RECOMENDACIÓN 3. Temario de capacitación.

Describe el personal al que va dirigida, los objetivos que pretende alcanzar y los temas y subtemas a tratar así como su duración. [Anexo 3]

### ANEXO 3. TEMARIO DE CAPACITACIÓN

**DIRIGIDO A:** Personal del departamento de mercadotecnia.

#### OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Implementar un curso para dar a conocer a los integrantes de la empresa y/o a personal de nuevo ingreso al departamento conocimientos generales directamente relacionados con las actividades desempeñadas a fin de unificar criterios y conocer propuestas.
- Proporcionar a los integrantes conocimientos prácticos en base a experiencias internas o de otras empresas del mismo ramo que proporcionen un antecedente de desempeño en el mercado.
- Permitir y fomentar el intercambio de experiencias entre los miembros del departamento.

A continuación se especifican los temas generales a los que se les asigna una clave, temas específicos identificados por número consecutivo y subtemas que deberán ser tratados en la capacitación, asimismo se especifica la duración de cada uno:

CLAVE	TEMAS	DURACIÓN
01	MERCADOTECNIA	8 horas
	1. Identificación de mercado 1.1. Nichos de mercado 1.2. Segmentación de mercado 1.3. Proceso de segmentación de mercados 1.4. Ventajas de la segmentación de mercado  2. Precios 2.1. Importancia del precio 2.2. Factores que influyen en la determinación del precio 2.3. Métodos para la fijación del precio 2.4. Determinación del punto de equilibrio 2.5. Determinación de la demanda	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Producto <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Definición de producto</li> <li>3.2. Niveles de producto</li> <li>3.3. Atributos del producto</li> <li>3.4. Líneas de producto</li> <li>3.5. Diseño y desarrollo de productos nuevos</li> <li>3.6. Ciclo de vida del producto</li> </ul> </li>   <li>4. Distribución <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Definición de distribución</li> <li>4.2. Canales de distribución</li> <li>4.3. Identificación y selección de canales de distribución</li> </ul> </li>   <li>5. Promoción <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. Definición y alcance de la promoción</li> <li>5.2. Identificación y selección de estrategias promocionales</li> <li>5.3. La publicidad como parte de la promoción</li> <li>5.4. Empaque</li> <li>5.5. Promoción en el punto de venta</li> <li>5.6. Marketing Directo</li> <li>5.7. Telemarketing</li> </ul> </li>   <li>6. Publicidad <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1. Definición y clasificación</li> <li>6.2. Medios publicitarios</li> <li>6.3. Tendencias en innovación publicitaria</li> <li>6.4. El mensaje publicitario</li> </ul> </li>   <li>7. Investigación de mercados <ul style="list-style-type: none"> <li>7.1. Definición e importancia</li> <li>7.2. Proceso de la investigación de mercados</li> <li>7.3. Tipos de estudios de mercado</li> <li>7.4. Investigación cualitativa</li> <li>7.5. Investigación cuantitativa</li> <li>7.6. Recolección y análisis de datos</li> <li>7.7. Presentación de resultados y aplicación</li> </ul> </li>   <li>8. Análisis de la competencia <ul style="list-style-type: none"> <li>8.1. Identificación de competidores</li> <li>8.2. Estrategias que usan los competidores</li> <li>8.3. Habilidad y capacidad competitiva de la empresa</li> </ul> </li> </ul>	
--	--	--

	8.4. Oportunidades y amenazas	
<b>02</b>	<b>VENTAS</b>	<b>4 horas</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión general de ventas <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Introducción a las ventas</li> <li>1.2. Relación de las ventas con la mercadotecnia</li> <li>1.3. Comercialización de productos y servicios</li> <li>1.4. Identificación de clientes potenciales</li> <li>1.5. Técnicas de venta</li> <li>1.6. Seguimiento post-venta</li> </ol> </li> <li>2. Elaboración del guión de ventas <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Presentación</li> <li>2.2. Detección de necesidades</li> <li>2.3. Introducción al producto o servicio</li> <li>2.4. Demostración o explicación de beneficios</li> <li>2.5. Manejo de objeciones</li> <li>2.6. Cierre de venta</li> </ol> </li> <li>3. Negociación <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Tipos de negociación</li> <li>3.2. Condiciones para la negociación</li> <li>3.3. Etapas del proceso de negociación</li> <li>3.4. Técnicas de persuasión</li> </ol> </li> <li>4. Servicio al cliente <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Definición</li> <li>4.2. La importancia del servicio al cliente en las ventas</li> <li>4.3. Conocer e identificar los diferentes tipos de cliente</li> <li>4.4. La importancia de mantener a un cliente</li> <li>4.5. Estrategias de atención al cliente</li> </ol> </li> </ol>	

## I. PANORAMA DE MERCADOTECNIA

### 1.1 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

10. ¿Está prevista dentro del departamento de mercadotecnia una revisión periódica de su estructura organizativa?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 4
No. La estructura por escrito no se ha modificado desde la elaboración de los manuales de organización.	Llevar a cabo una revisión al menos cada 12 meses, cabe señalar que puede realizarse antes si se produce un aumento o disminución de funciones en el departamento por cambios en la estructura general de la organización.

RECOMENDACIÓN 4. Revisión de la estructura organizativa.

Planear la fecha de revisión y adecuar el organigrama y la descripción de puestos sólo si se produce un cambio dentro de la estructura general de la misma, asimismo se debe designar un responsable para la atención de esta función.

## I. PANORAMA DE MERCADOTECNIA

### 1.3 COMUNICACIÓN

2. ¿Se han comunicado al personal del departamento de mercadotecnia los programas y estrategias para la consecución de los objetivos planteados?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 5
No.  A pesar de que todos conocemos los objetivos, no todo el personal conoce las estrategias para alcanzarlos.	Comunicar los programas y estrategias a través de alguna de las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Circulares o comunicados internos entregados al personal encargado de ejecutarlas.</li><li>• Carteles o paneles informativos que comuniquen los programas y estrategias e incluso grados de avance de manera constante a todo el personal del departamento.</li></ul>

#### RECOMENDACIÓN 5. Formato de circular para uso interno.

La circular como medio interno de comunicación debe contener las siguientes características:

- Hoja que incluya el logotipo de la empresa en la parte superior.
- Lugar y fecha de elaboración del documento.
- Persona(s) a la(s) que va dirigido.
- Información o cuerpo del mensaje.
- Firma, nombre y cargo de la persona que revisa y aprueba la información.

Para tal efecto, se propone a la empresa un formato de circular para uso interno. [Anexo 4]

## ANEXO 4. Formato de circular para uso interno



Toluca, Estado de México, XX de XXXX de 201X

**DIRIGIDO A:** Personal del departamento  
de mercadotecnia  
PRESENTE

En esta sección se puede incluir la información que se estime conveniente. El presente formato es elaborado con base en los resultados de la investigación aplicada dentro del departamento de mercadotecnia a fin de comunicar los programas y estrategias al personal, adicionalmente puede ser utilizado para dar a conocer información dentro de las demás departamentos que conforman a la empresa, siendo entonces un modelo de aplicación general.

Se recomienda que la cantidad de información proporcionada a través de este medio, no exceda una cuartilla, siendo necesario entonces, proveer solamente aquella que resulte más necesaria y relevante para el o los destinatarios finales.

Atentamente

---

P.L.A. Cristian Cesar Monroy Díaz  
Encargado de la Auditoría



## I. PANORAMA DE MERCADOTECNIA

### 1.3 COMUNICACIÓN

4. ¿Existe una retroalimentación al personal sobre información importante de mercadeo?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 6
No.  En la mayoría de los casos se ofrecen datos sobre los resultados obtenidos positivos o negativos pero no se les comunican los pormenores que llevaron a esos resultados.	Ofrecer al personal un panorama breve que incluya datos e información, ya sea cuantitativa o cualitativa sobre cada acción de mercadeo emprendida, de manera escrita, a efectos de llevar un registro de la información proporcionada. Documentos propuestos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Memorándum</li><li>• Circulares</li></ul>

#### RECOMENDACIÓN 6. Formato de memorándum.

Con el fin de que tanto la empresa como cada uno de los miembros del departamento que se involucran en cada acción de mercadeo tengan un registro de los resultados obtenidos en cada una ellas, se propone darlos a conocer a través de circulares [Anexo 4] o memorándums [Anexo 5] elegidos por su facilidad de uso, rapidez en la comunicación y capacidad de ser registrados.

El memorándum debe contener las siguientes características:

- Lugar y fecha de elaboración.
- Nombre de el (los) destinatarios(s).
- Nombre del remitente.
- Asunto.
- Información o contenido explicado de manera breve.
- Firma, nombre y cargo de la persona que revisa y aprueba la información.

ANEXO 5. Formato de memorándum



**MEMORÁNDUM**

**Fecha:** XX de XXXX del 201X

**Para:** Personal del departamento de mercadotecnia

**De:** Cristian Monroy

**Asunto:** Resultados de la campaña de radio, Enero 201X

Se comunica que ha concluido la campaña a través de spots de radio en los que se anunciaban accesorios para vehículos automotores en su modalidad de taxi con los siguientes resultados:

Características de los mensajes: Duración 20", 10 comerciales diarios en una sola estación.

Duración de la campaña: 1 mes

Total de spots transmitidos: 150

Presupuesto: 40,000 MXN

Personas que han llegado a través de anuncios en radio: 41

Personas que han concretado una compra: 15

Resultado: Poco satisfactorio

Atentamente

---

P.L.A. Cristian Cesar Monroy Díaz  
Encargado de la Auditoría

## II. VENTAS

### 2.1 PLANES A LARGO PLAZO

7. ¿Tiene la organización una política para la introducción y distribución de productos nuevos?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 7
No.  La introducción de nuevos productos hasta ahora ha sido en base a las necesidades expresadas por los clientes, sin existir políticas por escrito que nos indiquen cuando y porque se puede introducir y distribuir un nuevo producto.	Elaborar políticas por escrito que definan los momentos y formas en que se considera viable la introducción de un nuevo producto al catálogo de la empresa así como su canal de distribución.

#### RECOMENDACIÓN 7. Presentación de políticas.

La importancia de la elaboración de políticas en este caso en particular radica en sentar los lineamientos que deberán seguirse para la introducción y distribución de nuevos productos. Para su control se propone el siguiente modelo de presentación de políticas [Anexo 6] que debe incluir:

- Hoja que incluya el logotipo de la empresa en la parte superior.
- Descripción de políticas.
- Firma, nombre y cargo de la persona que elabora las políticas.

## ANEXO 6. Formato de presentación de políticas.



### **POLÍTICAS PARA LA INTRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS**

- Para decidir la introducción o no de un nuevo producto al catálogo de la empresa debe llevarse a cabo un estudio de mercado que arroje resultados positivos que confirmen la viabilidad y rentabilidad del producto para la empresa.
- Una vez confirmada la viabilidad y antes del lanzamiento del producto al mercado masivo, se llevarán a cabo pruebas de mercado, su comercialización a una escala reducida para confirmar la aceptación del producto.
- Superada la etapa de prueba se procede a la comercialización al mercado general creando estrategias comerciales que contengan lo siguiente:
  - Mercado meta.
  - Previsiones de venta.
  - Participación de mercado.
  - Características del producto ofrecido.
  - Precios.
  - Canales de distribución.
  - Promoción.
- La selección del canal de distribución más adecuado se hará con base en los resultados del estudio de mercado, siempre tomando en cuenta el volumen de producto que se va a comercializar y los costos del canal elegido en comparación con otros canales.

ELABORA

---

P.L.A. Cristian Cesar Monroy Díaz  
Encargado de la Auditoría

### III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.1 PLANES A LARGO PLAZO

2. ¿Están adecuadamente fundamentados los proyectos de investigación de mercado a largo plazo?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 8
No.  Se sabe que habrá que hacer investigaciones a largo plazo, pero aún no se sabe respecto a que productos o dirigido a que mercados.	Trazar una estrategia de investigación de mercados a largo plazo que incluya al menos los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los objetivos de la investigación de mercado.</li><li>• Determinar la información que se desea obtener así como las principales fuentes.</li><li>• Definir las técnicas de recolección de datos de las que se hará uso.</li><li>• Determinar tiempos y responsables de recopilar la información.</li><li>• Identificar y aplicar las técnicas de análisis de datos más adecuadas a los objetivos de la investigación.</li><li>• Definir política de toma de decisiones en base a los resultados obtenidos.</li></ul>

RECOMENDACIÓN 8. Ejemplo de estrategia de investigación de mercado.

Se propone el modelo de presentación de una estrategia de investigación de mercado que incluye los puntos comentados en la recomendación. [Anexo 7]

## ANEXO 7. Ejemplo de estrategia de investigación de mercado



### **ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **OBJETIVOS**

- Determinar la viabilidad de introducir la marca propia de la empresa en los accesorios que se comercializan actualmente.
- Verificar la aceptación de los productos en el mercado.
- Detectar las oportunidades y amenazas inherentes a la introducción de la marca propia de la empresa en el mercado de accesorios para vehículos automotores en su modalidad de taxis.

#### **INFORMACIÓN QUE SE DESEA OBTENER**

- Gustos y preferencias de los taxistas al momento de adquirir accesorios para sus vehículos.
- El presupuesto mensual, bimestral, semestral y anual que destinan a la adquisición de estos accesorios.
- Factores que ellos consideran determinantes al momento de elegir una u otra marca, de las disponibles en el mercado.
- Conocer si comprarían la marca de accesorios propia de la empresa si ésta les ofrece incentivos como créditos, descuentos y precios más bajos con respecto a los de la competencia.

#### **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se hará uso del cuestionario como principal medio de recolección de datos.

#### **TIEMPO PARA RECOLECTAR DE INFORMACIÓN**

2 semanas [De manera opcional puede adjuntarse en este apartado un cronograma de actividades].

#### **RESPONSABLES**

[Especificar en este apartado nombres, cargos y responsabilidades de cada una de las personas involucradas en la investigación].

#### **TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

El tratamiento de los datos se puede hacer directamente en software estadístico básico como Microsoft Excel.

#### **TOMA DE DECISIONES EN BASE A RESULTADOS OBTENIDOS**

La toma de decisiones se hará en base a los resultados analizados, presentando los informes y documentos que respalden la información presentada, y de manera consensuada entre los jefes de los departamentos involucrados y la gerencia general.

### III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.2 PLANES A CORTO O MEDIANO PLAZO

2. ¿Cómo se encuentran los proyectos de investigación a corto y mediano plazo:  a. adecuadamente supervisados? b. adecuadamente dotados de personal?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 9
No.  a. Las investigaciones de mercado no se supervisan por etapas, más bien sólo se conocen los resultados obtenidos.  b. En cuanto al personal que se involucra para su realización, por lo general se trata de miembros del departamento quienes participan y en ocasiones se contrata personal eventual para las labores externas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombrar un supervisor de proyecto que reporte directamente al gerente de mercadotecnia los avances en cada una de las etapas y reporte un informe final que incluya los resultados obtenidos, puede cambiar entre un proyecto y otro e incluso puede tratarse de una persona ya integrada a la organización o de un trabajador eventual.</li><li>• Dotar a cada proyecto de personal competente contratado específicamente para realizar acciones directamente relacionadas con la investigación de mercados</li><li>• Asignar funciones permanentes y directamente relacionadas con su campo de acción en el caso del personal que labora en el departamento y contribuye en la realización de investigaciones de mercado.</li></ul>

RECOMENDACIÓN 9. Formato de asignación de responsabilidades.

Con el fin de llevar un control de las personas que participan en un proyecto determinado de investigación de mercado y las responsabilidades que se les encomiendan de manera particular se propone el siguiente formato. [Anexo 8]

### ANEXO 8. FORMATO DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

No.	Nombre del trabajador	Cargo dentro de la investigación	Responsabilidades
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			



### III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.4 CONTROL

1. ¿Se establecen controles adecuados sobre los proyectos de investigación de mercado?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 10
No.  Se conocen los resultados, pero no se conocen los avances.	Hacer uso de un software de administración de proyectos (Microsoft Project o alguna versión Open Source como Open Project o GanttProject) que permita: <ul style="list-style-type: none"><li>• Asignar recursos y tareas a los involucrados en la investigación.</li><li>• Dar seguimiento.</li><li>• Administrar presupuesto.</li><li>• Analizar cargas de trabajo.</li></ul>

#### IV. PUBLICIDAD

##### 4.2 PLANES A CORTO O MEDIANO PLAZO

1. ¿Existe un programa bien definido de publicidad de corta o mediana duración?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 11
No.  Se cuenta con información relativa a los medios actuales de publicidad y costos asociados, sin embargo esta información no se ha plasmado en un plan de publicidad, se tiene pero de manera informal.	Elaborar un programa de publicidad que incluya la información de manera ordenada y defina, al menos, los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Presupuesto total.</li><li>• Período que abarca el plan.</li><li>• Medios publicitarios en los que se planea invertir.</li><li>• Características de esos medios.</li><li>• Costo unitario de contratación.</li><li>• Presupuesto asignado a cada medio.</li></ul>

##### RECOMENDACIÓN 11. Formato de programa de publicidad.

Con el fin de llevar un control del presupuesto asignado a cada medio publicitario en el que se planea invertir se propone el siguiente formato para elaborar un programa de publicidad. [Anexo 9]



Administradora de Transportistas y  
Sitios del Estado de México, S.A. de C.V.

### ANEXO 9. FORMATO DE PROGRAMA DE PUBLICIDAD

PRESUPUESTO REAL:		PERIODO:	
MEDIO PUBLICITARIO	CARACTERÍSTICAS	COSTO UNITARIO DE CONTRATACIÓN	PRESUPUESTO ASIGNADO
PRESUPUESTO TOTAL:			

#### IV. PUBLICIDAD

##### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2. ¿Se establecen presupuestos de publicidad para cada producto o línea de productos?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 12
No. Los presupuestos se asignan de manera general, sin distingos por tipo de producto.	Asignar un presupuesto de publicidad por cada producto o línea de productos, a fin de identificar aquellos que sean más rentables.

#### IV. PUBLICIDAD

##### 4.4 DIRECCIÓN

1. ¿Se reconoce a la organización como líder en innovación publicitaria?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 13
<p>No.</p> <p>Generalmente se invierte en medios tradicionales que ya han demostrado ser eficaces en la promoción de productos relacionados con el transporte. Actualmente no se reconoce a la organización como líder en innovación publicitaria.</p>	<p>Invertir un porcentaje del presupuesto total en medios publicitarios innovadores que ofrezcan a la organización una ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelve. Una empresa que invierte en medios innovadores puede obtener mayor posicionamiento en menor tiempo así como una cuota de mercado más alta.</p>

#### IV. PUBLICIDAD

##### 4.5 COMUNICACIÓN

4. ¿Se emplean técnicas cuantitativas y estadísticas para determinar los mejores medios para llegar a segmentos específicos del mercado para ciertos productos?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 14
No.  La identificación de nuestros segmentos de mercado se inicio de una manera empírica, ya que vendemos a clientes que ya lo eran en alguna otra área de la organización. Por lo tanto no se ha hecho uso de técnicas cuantitativas o estadísticas.	Conocer, identificar y aplicar técnicas cuantitativas y/o estadísticas que permitan conocer los productos que adquiere determinado mercado, a fin de permitirnos realizar estrategias y tomar decisiones.

#### IV. PUBLICIDAD

##### 4.6 CONTROL

4. ¿Se emplean las técnicas cuantitativas más adelantadas para asegurar que la organización reciba el mayor provecho de sus gastos de publicidad?	
RESPUESTA	RECOMENDACIÓN 15
<p>No.</p> <p>Se lleva un control de gastos asociados a la publicidad a través de software básico (Microsoft Excel), sin embargo no se hace uso de técnicas cuantitativas y tampoco de software especializado.</p>	<p>En el caso de ATSEM no es necesario en este momento hacer uso de técnicas cuantitativas complejas debido al tamaño de la empresa.</p> <p>Microsoft Excel cumple con el objetivo de manejo de datos cuantitativos y estadísticas de mediana complejidad por lo que se recomienda continuar con su uso.</p> <p>Sin embargo si en algún momento se requiere la obtención de datos estadísticos a través de software especializado se recomienda el uso del software SPSS ahora denominado PASW como paquete comercial o hacer uso de alternativas Open Source como OpenStat o PSPP con el objetivo de recibir un mayor provecho en los gastos de publicidad en un momento determinado, y contar con información de respaldo en el futuro. Lo importante en ambos casos es incrementar los beneficios de la publicidad a través de la correcta asignación de presupuesto.</p>

## CONCLUSIONES

La auditoría administrativa representa una herramienta idónea para llevar a cabo la evaluación de una organización en general o de una de sus áreas en particular; dentro del marco del presente proyecto, su aplicación nos permite determinar las actividades que no se estén realizando de manera adecuada, o bien, que aún desarrollándose correctamente presenten una oportunidad de mejora. El resultado es una opinión sobre la eficiencia administrativa de la parte de la empresa que se ha estudiado.

La mercadotecnia por su parte, detecta necesidades a través de la estimulación de los deseos básicos de los consumidores, sus principales funciones son la base para impulsar el posicionamiento y reconocimiento de una marca en el mercado; uno de sus principales objetivos es influir en el consumidor de manera ética y responsable.

El departamento de mercadotecnia es el encargado de conducir actividades encaminadas a servir de enlace entre la empresa y el mercado, por lo tanto, su evaluación nos permite identificar posibles fallas a fin de mejorar su rendimiento.

Respecto a la auditoría administrativa realizada, se determina que la empresa ha tenido un crecimiento constante en los últimos años, sin embargo, las actividades que desarrolla no han tenido una adaptación proporcional a ese crecimiento. Haciendo una revisión de la estructura organizativa, se detecta que no se han hecho actualizaciones al manual de organización, dejando obsoletos el organigrama y las descripciones de puestos, en este caso particular, del departamento de mercadotecnia, por tal motivo se propone la implantación de un organigrama que corresponde a una Sociedad Anónima así como las descripciones de puestos necesarias para garantizar el correcto desempeño de las funciones del área, ambas propuestas son presentadas a través de anexos.

Se destaca que se fomentan las nuevas ideas y oportunidades entre el personal. La calidad de la información y la forma en cómo se comunica al personal representan el eslabón más débil, sin embargo, se proponen formatos que incluyen el tipo y cantidad óptima de datos que deben conocer los trabajadores involucrados en las actividades analizadas.

La actividad de ventas representa una de las más fuertes de entre las observadas, teniendo claras sus ventajas con respecto a la competencia, realizando proyecciones a corto y mediano plazo, llevando registros de venta y proporcionando la importancia adecuada a las relaciones con los clientes, además se encuentra en posición de tomar acciones correctivas en caso de existir desvíos entre las metas propuestas y las reales.

Otra de las propuestas va en función de fundamentar, supervisar y dotar de personal a cada uno de los proyectos de investigación de mercado que se realicen a corto, mediano y largo plazo pues es esta actividad la que detecta las necesidades del mercado que los productos y servicios de la empresa han de satisfacer.



Dentro de la actividad de publicidad se establece un adecuado manejo del presupuesto, se sugiere en base a la información obtenida, la incursión hacia la innovación publicitaria que pudiera representar una oportunidad de destacarse por sobre la competencia.

Es importante resaltar que existen actividades que se han venido desarrollando de manera empírica y que han alcanzado los objetivos propuestos en el departamento, aun así, se propone y se dictan las bases para formalizarlas con el fin de evitar problemas en el futuro.

Cabe mencionar que el presente estudio está enfocado a una empresa dedicada a la venta de productos y prestación de servicios relacionados con el sector transporte, no obstante, su aplicabilidad puede extenderse a otros negocios u organizaciones de características similares.

El presente trabajo me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi preparación profesional, así como también, hacer una propuesta de mejora a la empresa que facilitó la información necesaria para su realización.

## INDICE DE CUADROS, GRÁFICAS Y ANEXOS

Cuadro 1.	Clasificación de la empresa según el tipo de industria .....	14
Cuadro 2	Clasificación de la empresa según enfoque estratégico .....	15
Cuadro 3.	Actividades que evalúa el cuestionario de trabajo .....	36
Cuadro 4.	Resultados del cuestionario aplicado .....	50
Gráfica 1.	Panorama de mercadotecnia – Estructura de organización .....	54
Gráfica 2.	Panorama de mercadotecnia – Liderazgo .....	54
Gráfica 3.	Panorama de mercadotecnia – Comunicación .....	55
Gráfica 4.	Panorama de mercadotecnia – Control .....	55
Gráfica 5.	Ventas – Planes a largo plazo .....	56
Gráfica 6.	Ventas – Planes a corto y mediano plazo .....	56
Gráfica 7.	Ventas – Control .....	57
Gráfica 8.	Investigación de mercado – Planes a largo plazo .....	57
Gráfica 9.	Investigación de mercado – Planes a corto y mediano plazo .....	58
Gráfica 10.	Investigación de mercado – Comunicación .....	58
Gráfica 11.	Investigación de mercado – Control .....	59
Gráfica 12.	Publicidad – Planes a largo plazo .....	59
Gráfica 13.	Publicidad – Planes a corto y mediano plazo .....	60
Gráfica 14.	Publicidad – Estructura organizativa .....	60
Gráfica 15.	Publicidad – Dirección .....	61
Gráfica 16.	Publicidad – Comunicación .....	61
Gráfica 17.	Publicidad – Control .....	62
Anexo 1.	Organigrama .....	66
Anexo 2.	Descripción de puestos .....	67
Anexo 3.	Temario de capacitación .....	76
Anexo 4.	Formato de circular para uso interno .....	81
Anexo 5.	Formato de memorándum .....	83
Anexo 6.	Formato de presentación de políticas .....	85
Anexo 7.	Ejemplo de estrategia de investigación de mercado .....	87
Anexo 8.	Formato de asignación de responsabilidades .....	89
Anexo 9.	Formato de programa de publicidad .....	92

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO, (1992) *La auditoría administrativa*. Editorial Diana.
2. FISCHER LAURA; ESPEJO, JORGE, (2004) *Mercadotecnia*. Editorial Mc-Graw Hill.
3. FRANKLIN F., ENRIQUE BENJAMÍN, (2007) *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del cambio*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
4. GHEMAWAT, PAMKAJ, (2000) *La estrategia en el panorama del negocio: texto y cas.*, Pearson Educación.
5. HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS; BAPTISTA LUCIO PILAR, (2010) *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc-Graw Hill.
6. KOTLER, PHILIP, (1993) *Mercadotecnia: Análisis, planeación y Control*. Editorial Prentice Hall.
7. KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY, (2003) *Fundamentos de Marketing Sexta Edición*. Editorial Prentice Hall.
8. LEONARD, WILLIAM P., (1991) *Auditoría administrativa evaluación de los métodos y eficiencia administrativa*. Editorial Diana.
9. McCARTHY. E.J.; PERREAULT, W.D. (2001) *Marketing: Un enfoque global*. Editorial McGrawHill.
10. MONTAÑO SÁNCHEZ, FRANCISCO ARTURO, (2004) *Auditoría administrativa: herramienta estratégica de planeación y control: con cuestionarios y guías planeación*. Sicco, S.A. de C.V.
11. RUBIO RAGAZZONI, VÍCTOR M.; HERNÁNDEZ FUENTES JORGE, (2001) *Guía práctica de auditoría administrativa*. PAC, S.A. de C.V.
12. SANTILLANA GONZÁLEZ, JUAN RAMÓN, (1990) *Conoce las auditorías*. Editorial Ecafsa
13. SANTILLANA GONZÁLEZ, JUAN RAMÓN, (2000) *Manual del Auditor*. Editorial Ecafsa.
14. STANTON, WILLIAM; ETZEL, MICHAEL J.; WALKER, BRUCE J., (2004) *Fundamentos de Marketing*. Editorial Mc-Graw Hill.

15. TAPIA SALINAS, JOSE LUIS, (2004) *Multinivel en acción: network marketing de la A a la Z; aprenda cómo hacer el negocio; descubra los secretos; logre el éxito financiero*. Editorial Trillas.
16. THIERAUF, ROBERT J., (1984) *Auditoria administrativa: Con cuestionarios de trabajo*. Editorial Limusa.
17. ZIKMUND WILLIAM; D'ÁMICO MICHAEL, (1993), *Mercadotecnia*. Editorial Cecsca.
18. ZYMAN, SERGIO, (1999) *El final del Marketing que conocemos*. Editorial Granica.
19. PEÑARROYA, MONTSERRAT, (2005) *Philip Kotler: Los 10 principios del nuevo marketing*. [http://www.alzado.org/articulo.php?id\\_art=439](http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=439)