UNAB
BT00001612

DISEÑO DE UN MODELO PARA REALIZAR LA AUDITORIA A LA EJECUCION DE UN PLAN DE MERCADEO

UNAB BIBLIOTECA
19 NOV 1998

VENDEDOR	FECHA	No CLASIFICACION
Obsequio	26 AGO 1998	I.M. 1009
PRECIO	No INVENTARIO	
$9.000	041899	

LUIS GERARDO ALFEREZ SANDOVAL

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS

BUCARAMANGA

1998

DISEÑO DE UN MODELO PARA REALIZAR LA AUDITORIA A LA EJECUCION DE UN PLAN DE MERCADEO

LUIS GERARDO ALFEREZ SANDOVAL

Proyecto presentado para optar al título de
Ingeniero de Mercados

Director
LUIS ANTONIO MESCIAS VELASCO
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE INGENIERIA DE MERCADOS

BUCARAMANGA

1998

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Bucaramanga, 19 de agosto de 1998

A toda la gente maravillosa que he conocido durante toda mi vida, a quien me dio vida y a quien le di vida.

A quien desde el cielo se alegra conmigo.

A la luz que cada mañana aparece tras la montaña.

UNAB BIBLIOTECA

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	1
1. CONCEPTOS PRELIMINARES	3
1.1 CONCEPTO DE MERCADEO	4
1.1.1 Variables del mercadeo	7
1.1.1.1 Producto	10
1.1.1.2 Precio	10
1.1.1.3 Distribución	11
1.1.1.4 Promoción (Comunicación)	11
1.2 CONCEPTO DE AUDITORIA	12
1.2.1 Auditoría Contable	12
1.2.2 Auditoría Administrativa	13
1.2.2.1 Definición	14
1.2.2.2 Objetivos	14
1.2.2.3 Principios	14
1.3 CONCEPTO DE AUDITORIA EN MERCADEO	15
1.3.1 Definición	15
1.3.2 Necesidad de la Auditoría	16
1.3.3 Proceso	17
1.3.3.1 Análisis	17

1.3.3.2 Diagnóstico 17

1.3.3.3 Prioridades 18

1.3.3.4 Formatos 18

1.3.3.5 Comparación del desempeño 18

1.3.3.6 Aplicación de medidas correctivas 18

1.3.4 Naturaleza del monitoreo 19

1.3.4.1 Areas de monitoreo 20

1.3.4.2 Elementos 21

2. PLAN DE MERCADEO 22

2.1 VENTAJAS 22

2.2 PASOS 23

2.2.1 Evaluación de la situación 24

2.2.2 Selección del mercado objetivo 25

2.2.3 Establecimiento de objetivos 26

2.2.4 Determinación de estrategias 26

2.2.5 Presupuesto y calendario del plan 27

2.2.6 Ejecución 27

2.2.7 Monitoreo y evaluación 27

3. AUDITORIA 29

3.1 NATURALEZA 29

3.1.1 Auditoría Funcional 29

3.1.2 Auditoría Procesal 30

3.1.3 Auditoría Analítica 30

4. VARIABLES DE MERCADEO INCLUIDAS EN UN PLAN 32

4.1 VARIABLES COMUNES 32

4.2 VARIABLES ALTERNAS 34

4.3 RELACION ENTRE VARIABLES COMUNES Y ALTERNAS 34

5. DISEÑO DEL MODELO DE AUDITORIA 36

5.1 ESTRUCTURACION DEL SISTEMA 37

5.1.1 Esquema del modelo 39

5.2 DEFINICION DE PARAMETROS Y ALIMENTACION DEL SISTEMA 41

5.2.1 Calidad de la Planeación 44

5.2.2 Monitoreo de la Ejecución 45

5.2.2.1 Cronograma 46

5.2.2.2 Ventas 46

5.2.2.3 Participación 50

5.2.2.4 Estrategia de Producto 51

5.2.2.5 Estrategia de Precio 52

5.2.2.6 Estrategia de Comunicación 53

5.2.2.7 Estrategia de Distribución 54

5.2.2.8 Indicadores 55

5.2.2.9 Presupuesto 55

5.2.3 Capacidad para implementar correctivos 57

5.2.3.1 Planeación 58

5.2.3.2 Ventas 58

5.2.3.3 Estrategia de Producto, Precio, Comunicación y Distribución 59

5.2.4 Calificación 60

5.2.4.1 Planeación 61

5.2.4.2 Ejecución 61

5.2.4.3 Correctivos 63

6. PROCESO OPERATIVO DEL MODELO 66

6.1 REQUISITOS ORGANIZACIONALES 66

6.2 REQUISITOS DEL PERSONAL OPERATIVO 68

7. ASPECTOS FINALES 71

7.1 CONCLUSIONES 71

7.2 RECOMENDACIONES 73

BIBLIOGRAFIA 75

ANEXOS 76

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Evolución del Concepto de Mercadeo	5
Figura 2. Componentes de la mezcla de mercadeo	9
Figura 3. Desarrollo del Plan de Mercadeo	24
Figura 4. Proceso Operativo del Modelo MCG-3	41
Figura 5. Comportamiento Organizacional ante la Planeación	67

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Auditoría a la Planeación

Anexo B. Cronograma

Anexo C. Control a la evaluación de ventas principales productos

Anexo D. Control a ventas totales

Anexo E. Ingreso y crecimiento de nuevos clientes

Anexo F. Control a evolución de la participación en el mercado

Anexo G. Control a ejecución estrategia de producto

Anexo H. Control a ejecución estrategia de precio

Anexo I. Control a ejecución estrategia de comunicación

Anexo J. Control a ejecución estrategia de distribución

Anexo K. Registro de indicadores de gestión

Anexo L. Lista de chequeo monitoreo a ejecución presupuestal

Anexo M. Control a la ejecución presupuestal

Anexo N. Control a la ejecución presupuestal

Anexo O. Control a la ejecución presupuestal

Anexo P. Formato de retroalimentación de la planeación

Anexo Q. Acciones correctivas sugeridas. Ventas/Posicionamiento

Anexo R. Acciones correctivas sugeridas. Estrategia de producto

Anexo S. Acciones correctivas sugeridas. Estrategia de producto

Anexo T. Acciones correctivas sugeridas. Estrategia de precio

Anexo U. Acciones correctivas sugeridas. Estrategia de comunicación/promoción

Anexo V. Acciones correctivas sugeridas. Estrategia de distribución

Anexo W. Calificación final Auditoría a la ejecución del Plan de Mercadeo

GLOSARIO

ACTIVIDAD COMERCIAL: es el proceso que tiende a prever, satisfacer e incrementar la demanda de bienes y servicios a través de su creación, promoción, intercambio y distribución.

ADMINISTRACION: actividad que consiste en establecer y llevar cabo las normas económicas a fin de alcanzar el éxito de una empresa.

AMPLIACION DE LINEA DE PRODUCTOS: incorporación de artículos que no se han fabricado comercializado antes, con el fin de penetrar en un nuevo mercado o para ofrecer a los clientes actuales productos con nuevas aplicaciones.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA: estudio que comprende los productos, las condiciones de venta, los medios empleados, la participación en el mercado y otros aspectos de las empresas competidoras.

BENEFICIO: ganancia efectivamente disponible como consecuencia de una actividad económica de resultados positivos.

CANALES DE DISTRIBUCION: es un medio vinculado al proceso de distribución, a través del cual llegan los productos desde el productor al consumidor. Puede ser un intermediario o un elemento de transporte.

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO: se refiere a los datos objetivos obtenidos por observación o estudio tecnológico del producto.

COMERCIALIZACION: es la acción de ventas con un sentido de movimiento. Implica la realización de estudios de mercado, planificación de la acción, distribución, ventas y comunicación.

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO: forma de acción de un segmento concreto que constituye un mercado.

CONTROL: es la comprobación de que los planes y las correcciones de las desviaciones que se produzcan se han realizado.

DECISION: es el proceso que lleva del análisis de las alternativas de acción a la elección entre las mismas.

DEMANDA: es la cantidad de bienes o servicios que un sujeto está dispuesto a comprar, dependiendo de algunos factores como precio, nivel de ingresos y gustos del consumidor.

UNAB BIBLIOTECA

ESTRATEGIA DE MERCADEO: es la planificación de objetivos, políticas, productos y mercados de una empresa, normalmente a mediano y largo plazo.

GESTION: acción destinada al funcionamiento de la empresa y realizada por sus propios directivos.

HABITOS DE CONSUMO: acciones repetitivas del comportamiento de los consumidores a través de pautas generalizadas, siendo difíciles de cambiar pues sustituyen a la toma de decisiones mediata.

MARCA: palabra o palabras que designan un producto en forma singular. En general se registra y no puede ser utilizada por otros.

MARKETING MIX: es la combinación de las políticas de producto, precio, distribución, promoción con el fin de alcanzar los objetivos fijados.

MERCADO: es una pluralidad de sujetos con el deseo de comprar y vender ciertos bienes. Es el conjunto de compradores potenciales que tienen entre sí características comunes, que les distinguen suficientemente y a quienes no se puede dirigir con una acción única.

MODELO: esquema simplificado del funcionamiento de un conjunto.

OBJETIVOS DE MERCADEO: fines que han de alcanzarse en un período y zona determinados para cualquiera de las actividades que integran el mercadeo.

OFERTA: cantidad de bienes que están disponibles en el mercado para ser vendidos.

PARTICIPACION EN EL MERCADO: es la parte del mercado total real que posee una empresa.

PRESUPUESTO DE MERCADEO: es la descripción detallada delos conceptos y orígenes de gastos o inversión convenientemente segmentados e incluidos en la planificación.

INTRODUCCION

El mercadeo por su extensa posibilidad de aplicabilidad a nivel empresarial, constituye por sí mismo una fuente de recursos del cual se pueden servir en todo momento las empresas que tienen una visión orientada hacia sus mercados. Uno de los campos de acción más aplicados del mercadeo, conjuntamente con la investigación de mercados, es el desarrollo e implementación de planes de mercadeo, los cuales surgen generalmente en un momento especial para la compañía. Su implementación ha sido tradicionalmente uno de los errores en los cuales se incurre después del desgaste causado en su desarrollo, pues normalmente no se implanta o se implanta mal, quedando la empresa sin un horizonte definido con respecto a la situación que lo originó.

Plantear una alternativa que se constituya en una herramienta fundamental para el área de mercadeo de las empresas es el objetivo del presente proyecto, realizando el desarrollo de un modelo que permitirá hacer auditoría a la ejecución de un plan de mercadeo, hecho que sin duda traerá mejoras con respecto a la forma y momento en que se tomarán las decisiones. El modelo se esquematiza en tres fases, dándole cada una la profundidad debida a los diferentes aspectos que de manera general se aplican durante la ejecución de un plan de mercadeo, considerando tanto factores internos como externos a la empresa.

Por otra parte el modelo permite sentar una base importante para el desarrollo de nuevos plantemientos alrededor del mercadeo, ante lo cual los Ingenieros de Mercados tendrán un liderazgo importante, logrando darle una nueva visión a la forma de hacer mercadeo en el ambiente empresarial colombiano. El modelo está planteado como tal, y en ese sentido estará sujeto a futuras revisiones, mejoras y adecuaciones a los cada vez más cambiantes ambientes competitivos a los que se tienen que enfrentar las empresas, no sólo en Colombia sino en el mundo entero. Queda entonces a consideración del lector el resultado del intento de ingresar a nuevos conceptos, al atrevimiento de ser creativo y a la conformación de nuevos procesos que llevarán a descubrir que también se puede ser los generadores de una cultura del mercadeo en nuestro país.

1. CONCEPTOS PRELIMINARES

Antes de empezar a desarrollar los diferentes conceptos y fundamentos que proporcionan el fondo del proyecto, se hace necesario mencionar algunas fuentes bibliográficas que se constituyen en un soporte importante para el diseño del modelo.

Aunque fueron diversos los textos consultados y que se pueden verificar en la Bibliografía, hay cuatro autores que se constituyeron en los que mayores aportes proporcionaron para el establecimiento de los elementos del diseño. Por una parte, de Joaquín Rodríguez ("Sinopsis de Auditoría Administrativa") y Carlos Slosse ("Auditoría. Un nuevo enfoque empresarial") fue importante retomar y desdoblar el concepto de Auditoría aplicada a situaciones más administrativas que contables, permitiendo hacer una relación más directa con el tema a desarrollar y definiendo algunos elementos que clarificaron la visión acerca de la función y objetivos de la Auditoría, permitiendo de esta forma tener una aplicación a las diversas áreas de la empresa.

Igualmente valioso fue el contenido que se revisó del texto "Cómo preparar un exitoso plan de mercadotecnia", de Roman Hiebing, quien de un forma amplia contempla uno a uno los diferentes elementos que se deben desarrollar en la elaboración de un plan de mercadeo. Esta es la base principal sobre la cual se hizo la valoración de las diferentes fases del plan, acondicionando y redefiniendo cada una de las variables de acuerdo al alcance que se le dio al modelo final.

Finalmente, "La Auditoría de Marketing" (Malcolm McDonald y Jhon Leppard), proporciona conceptos y estructuras ordenadas que el autor sugiere para realizar una Auditoría de mercadeo, comprendiendo las diferentes áreas o aspectos que se deben integrar para hacer el ejercicio completo de la valoración de mercadeo.

Los textos mencionados anteriormente, y como ya se comentó, fueron tomados como un marco de referencia válido para el tema, siendo necesario generar los conceptos del Modelo de Auditoría a la ejecución de un plan de mercadeo a partir de la idea inicial, sin tener documentos que pudieran contener la información exacta del tema seleccionado. En ese sentido el Modelo se constituye en un aporte importante al mercadeo y específicamente al monitoreo del mercadeo, que es uno de los aspectos en los que menos se hace énfasis por parte de quienes tienen a su cargo todas las actividades relacionadas con el mercadeo en una empresa.

1.1 CONCEPTO DE MERCADEO

Haciendo un análisis al proceso evolutivo del hombre, a lo largo de sus diferentes etapas se encuentran siempre algunas actividades que aunque inicialmente pasaron desapercibidas, poco a poco se fueron perfilando y evolucionando con el hombre mismo hasta ser hoy en día pilares fundamentales de algunos procesos empresariales.

Desde el hombre recolector, pasando al agricultor y posteriormente al industrial, el intercambio de excedentes en la producción marcó el inicio de lo que hoy en día se constituye en un complejo sistema que integra a la empresa con su entorno. Un proceso evolutivo semejante se ha llevado a cabo en las empresas (Figura 1.). El énfasis inicial en la producción llevó rápidamente al desarrollo industrial en los países que contaban con la infraestructura para ello. Así mismo, diversas teorías administrativas surgieron en esta etapa, donde predominaba la producción y la máquina sobre el operario y hasta sobre el desempeño del producto una vez saliera de la planta al mercado. De esta forma los consumidores (personas o empresas) quedaban sometidas a lo que cada fabricante propusiera, sin tener ninguna opción a elegir. Además el mismo auge innovador llevaba a que los propios consumidores acabaran con todas las existencias de producción, sin hacer las empresas algún esfuerzo para su comercialización. Llega posteriormente una etapa donde empieza a saturarse el mercado ante la entrada de nuevos productos de nuevas empresas, haciendo que éstas den un giro en su enfoque administrativo.

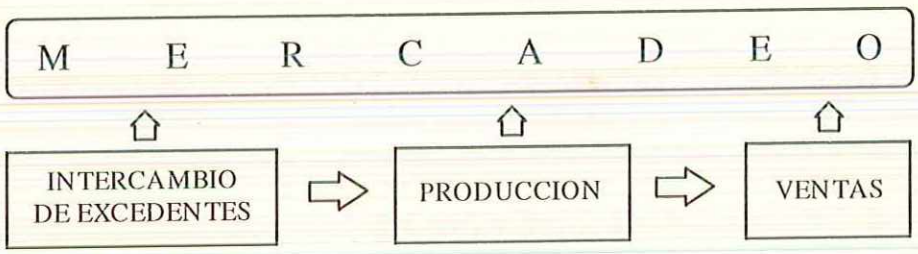


Figura 1. Evolución del concepto de mercadeo

Las ventas hicieron su entrada como el objetivo primario a conseguir por la organización. El lema era entonces producir para vender, enfocando todo el esfuerzo hacia la gestión de ventas, logrando un desarrollo importante y en cierta forma benéfico para ambas partes. Pero al igual que en la primera etapa, la saturación del mercado y la exigencia cada vez

mayor de los consumidores en cuanto a las cualidades y calidad de los productos, llevó al fin del enfoque en las ventas para dar paso a la tercera y por ahora última etapa.

Se introduce entonces un fenómeno denominado mercadeo, donde no es tan solo la producción o las ventas lo que marca la pauta del desarrollo empresarial, sino que es un todo más integral que propicia un crecimiento más armónico en las organizaciones. Este concepto ha tenido su evolución más importante en aquellos mismos países que lideraron la revolución industrial, como son Inglaterra y Estados Unidos, siendo éste último además el consumidor líder a nivel mundial en la actualidad.

Al hablar de definiciones de mercadeo se pueden encontrar enfoques de diversa índole, desde William Stanton que lo define como el "sistema total de actividades mercantiles que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario", pasando por el énfasis humano de Philip Kotler al definirlo como "una actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio", hasta la que podría ser la combinación de los dos conceptos anteriores, dado por el Marketing Staff of the Ohio University que dice que el mercadeo es el "proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con anterioridad o se aumenta y satisface la composición de la demanda de mercancías y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías y servicios".

Retomando los elementos comunes y evaluando el proceso real que se da en el mercado, se puede concluir entonces que el mercadeo es un proceso que, partiendo de la identificación de las necesidades de un mercado, permite la interacción de los diferentes componentes de una empresa para lograr entregar satisfactores a través de productos y servicios, por medio de un proceso de intercambio, generando de ésta forma una permanente relación cliente-empresa.

1.1.1 Variables del mercadeo

Si se hace un análisis detallado del concepto dado anteriormente, se encuentran allí varios elementos que es preciso aclarar y ampliar para lograr la comprensión absoluta del concepto.

Al hablar de identificación de necesidades de un mercado, se trata básicamente de responder a preguntas como ¿qué productos y con qué características quieren los productos los consumidores actuales y potenciales?; ¿qué nuevos desafíos está planteando la competencia y cómo se pueden aprovechar?. Como se ve la respuesta a la forma como se satisfacen las necesidades no está en la propia empresa. Está en los mismos (clientes) que están demandando dicha satisfacción. Resulta entonces apenas lógico observar cómo aproximadamente el 90% de las nuevas empresas o productos salen rápidamente del mercado porque su enfoque hacia los satisfactores estuvo concentrado en lo que cada fabricante considerara de acuerdo a sus creencias e intuiciones.

Para identificar dichas necesidades se usan diferentes técnicas tales como la investigación de mercados, entrevistas en profundidad, paneles de consumidores, pruebas de mercado, mercados de prueba, paneles de expertos, entre otras. Dependiendo de los objetivos buscados, el tipo de información, el tipo de producto o servicio y el público a quien va dirigido, se determina qué técnica se usará para lograr los mayores beneficios y la obtención de la información de mejor calidad.

De la misma forma, contemplando ahora la parte final de la definición, la permanente relación cliente-empresa se logra tan sólo con la plena satisfacción de las necesidades y algo más que los consumidores esperan pero puede llegar a significar el motivo principal para lograr lo que podemos llamar fidelidad. Ese algo es el servicio, manifestado a lo largo de todo el proceso de interacción directa antes, durante y después de la compra. Y aquí está una de las diferencias básicas entre las ventas y el mercadeo. La venta llega hasta el momento en el cual la empresa entrega su producto. El enfoque hacia el mercadeo trasciende más allá, hasta todo un complejo manejo que se puede denominar servicio pos-venta. Consiste en acompañar al cliente durante el consumo de su producto (dependiendo del tiempo empleado para ello) y en su posterior desempeño, obteniendo retroalimentación permanente y entregando a cambio pequeños satisfactores adicionales que hagan sentir a cada cliente como el principal para la compañía. Y en ese sentido cada compañía puede diseñar y establecer sus propias estrategias, ante lo cual no hay límite.

Se ha hablado hasta ahora de los componentes inicial y final de la definición de mercadeo. Para dar continuidad al análisis, antes de hablar del núcleo de dicha definición, es preciso

enfocarlo hacia lo que constituye el desempeño del mercadeo en una empresa hoy en día y su futura proyección.

El desarrollo de las diferentes técnicas y conceptos ha llevado a una revaluación de la función de mercadeo en las empresas. Se considera que ya no es tanto un área funcional de la empresa como la financiera, administrativa, de recursos humanos o de producción. La tendencia es a conformar una empresa en función del mercadeo, es decir, que el mercadeo y su gente estén presentes e interactuando permanentemente con cada uno de los componentes de las empresas para lograr la integración y unificación de criterios en cuanto a la forma en que cada área debe contribuir al cumplimiento del logro de satisfactores para los consumidores. En otras palabras, el mercadeo es la base (papel) sobre la cual la empresa debe establecer su organigrama. Todo girando alrededor del mercadeo.

Para lograr esto, y retomando algunos conceptos tradicionales que aún prevalecen, se debe estudiar la mezcla de mercadeo, más conocida como las 4 P's, ilustrada en la Figura 2.

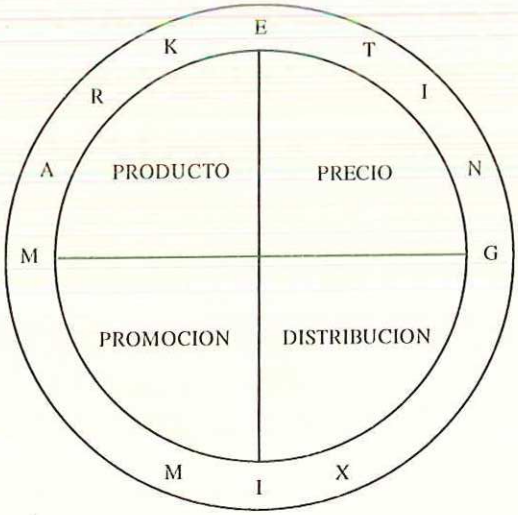


Figura 2. Componentes de la mezcla de mercadeo

1.1.1.1 Producto

Es la variable que involucra el satisfactor en sí, la parte física y más tangible de todo el proceso. Se tienen en cuenta aquí las condiciones de diseño, material de fabricación, empaque, características de marca y/o nombre del producto. El mundo plantea cada vez más desafíos al respecto, ya que el deterioro del medio ambiente hace que cada producto deba ser considerado como protector del medio ambiente. Es entonces importante tener en cuenta este fenómeno para la fabricación del producto y su empaque con elementos que no aporten contaminación al medio. Y los consumidores cada día están más pendientes de ello.

1.1.1.2 Precio

La determinación del precio es otra variable a considerar. El mercado competitivo y la apertura económica ha llevado a que en Colombia poco a poco se haya ido modificando el concepto del precio, al ser éste determinado antes de acuerdo a los costos más una ganancia determinada que se quisiera obtener. Ahora el mercado es el que lo determina, así la empresa debe ajustar su estructura de costos para lograr obtener al menos una mínima ganancia, so pena de salir fácilmente del mercado.

A pesar de la anterior consideración, existen algunos criterios para la asignación del precio, tales como los costos de fabricación, con base en la competencia, de descremado (alto) o de compra del mercado (bajo). Cada empresa decide cómo hacerlo mirando las consecuencias que le pueden traer.

1.1.1.3 Distribución

Una vez obtenido el producto y establecido el precio, es necesario llevarlo hasta los consumidores. Para esto se considera entonces si se desea llegar directamente desde el fabricante o a través de distribuidores y sub-distribuidores, dependiendo de la disposición que la empresa tenga para ello. También lo puede hacer de una forma masiva, selectiva o exclusiva. El objetivo siempre es el mismo: disponer de todos los medios para que el producto o servicio llegue hasta el consumidor final en las condiciones, precio y momento adecuado a cada situación.

1.1.1.4 Promoción (Comunicación)

Se contemplan en esta parte todos los procesos comunicativos que se llevan a cabo para enterar a todo el entorno o al grupo de consumidores específico de la existencia del producto, sus características y condiciones de compra, entre otros aspectos. Es un elemento creativo que las empresas normalmente llevan a cabo a través de agencias de publicidad que canalizan por medio de campañas todos los intereses comunicativos de las empresas.

De esta forma, a manera de conclusión, se puede decir que el éxito de la gestión de mercadeo depende de la forma eficiente como se coordinen los recursos de la empresa a través de una mezcla adecuada, para lograr dar satisfacción al segmento de consumidores específicos de cada producto.

1.2 CONCEPTO DE AUDITORIA

De manera general, se puede decir que la auditoría ha tenido tradicionalmente un enfoque netamente contable, más aún en nuestro medio empresarial colombiano, donde dicha función está restringida al informe de actividades contables y realizado por contadores públicos acreditados para ello. Para no dispersar tanto la conceptualización se centrará la atención únicamente en la auditoría contable y en la administrativa.

1.2.1 Auditoría Contable

La definición más práctica podría ser la referente a que la auditoría se encarga de "emitir dictámenes independientes y calificados acerca de informes administrativos, con base en un análisis de la información objetiva subyacente a los datos informados"[1]. Se resaltan aquí los elementos principales de la auditoría: dictámenes independientes con base en el análisis de la información.

Bajo esta misma estructura, la auditoría ha existido desde el siglo XV, siendo controvertido su origen exacto. Se dice que en dicha época algunas familias pudientes de Inglaterra empezaron a recurrir a servicios de auditoría externa para asegurarse que no había fraude en las cuentas manejadas por sus administradores. En ese mismo nivel se mantuvo hasta la revolución industrial, a raíz de cuyo auge se vio como necesidad la generación de informes contables para los accionistas que se encontraban distantes geográficamente. Pero el

verdadero desarrollo es durante el presente siglo, teniendo un rápido crecimiento en América después de la Primera Guerra Mundial.

Independiente de los casos de aplicación particular, el procedimiento para llevar a cabo una auditoría se puede expresar de la forma planteada a continuación.

- Observación: debe ser planeada. Se retoma información de primera mano.
- Indagación: con base en lo observado se formulan preguntas y solicitudes de información a todo nivel, debiendo ser sustentada cada respuesta.
- Confirmación: a través de una fuente de información externa confiable.
- Rastreo: se trata de descubrir errores en el procesamiento, repetir los pasos si es el caso.
- Recálculo: realizado para verificar exactamente los datos obtenidos anteriormente.
- Comprobación: revisión y confrontación de la información.
- Análisis de tendencias: revisión de cálculos y establecimiento de relación de acuerdo a otros períodos similares. Se definen áreas críticas.

1.2.2 Auditoría Administrativa

Existe un nuevo enfoque de la auditoría administrativa, donde se establece que ésta surge de la necesidad de llevar a cabo procedimientos más eficientes para adaptarse a los cambios de la época en que se vive. Esto se sintetiza en el requerimiento de menores costos para

---

[1] WILLIMGHAN, John ; CARMICHAEL, D. R. Auditoría. Conceptos y Métodos, p. 7.

minimizar las condiciones de competitividad. Para lograrlo es necesario conocer integralmente el negocio para generar mejores procedimientos.[2]

1.2.2.1 Definición

En medio de todas las definiciones existentes, hay una que resume muy concretamente todos los elementos al decir que "es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, monitoreos y prácticas de una entidad con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras."[3]

1.2.2.2 Objetivos

En general todo proceso de auditoría administrativa busca cumplir algunos objetivos como

- garantizar eficacia, eficiencia y economía en las operaciones de la organización
- garantizar una correcta y oportuna evaluación y seguimiento
- definir y aplicar medidas para corregir y prevenir riesgos, además de detectar y corregir desviaciones.

1.2.2.3 Principios

---

[2] SLOSSE, Carlos A. Auditoría. Un nuevo enfoque empresarial, p. 15.
[3] RODRIGUEZ, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa, p. 3.

Así como comprende algunos objetivos generales por cumplir, esto debe ser logrado teniendo en cuenta algunos principios que se deben guardar en todo el proceso.[4]

- Igualdad: que prevalezca el interés general sobre el particular.
- Moralidad: referido al acatamiento de normas y otros principios.
- Eficiencia: minimización de los costos y un mejor uso de los recursos.
- Economía: asignación adecuada de recursos.
- Celeridad: tener capacidad de respuesta oportuna.
- Imparcialidad: transparencia en las actuaciones.
- Valoración de costos ambientales: busca reducir al mínimo el impacto ambiental.

1.3 CONCEPTO DE AUDITORIA EN MERCADEO

1.3.1 Definición

Al igual que para definir mercadeo, se encuentran fácilmente muchas definiciones de diversos autores e instituciones, donde cada uno manifiesta desde diferentes ópticas su punto de vista sobre el elemento de interés. Pero la que se considera como la más acertada y englobante de todas es la que dice que "es un examen completo, sistemático, independiente y periódico del ambiente, objetivos, estrategias y actividades de mercadotecnia de una compañía (o una unidad de negocios) con el fin de determinar áreas

[4] CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Monitoreo Interno, p. 19.

problemáticas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento de mercadotecnia de la empresa."[5]

A pesar de la definición anterior, hay otra serie de elementos que se analizarán posteriormente para concluir con una definición más exacta y centrada en el propósito de realizar una auditoría a la ejecución de un plan de mercadeo.

1.3.2 Necesidad de la Auditoría

Partiendo de la base de que los planes de mercadeo son esenciales para el desarrollo de cualquier organización productiva o de servicios, se tiene a la auditoría como una herramienta igualmente importante para llevar a cabo con exactitud los planes trazados en el plan de acción.

En algunos estudios realizados se logró determinar que el 90% de los planificadores pensaban que las estrategias que se diseñan no funcionan por una indebida implantación. Esto lleva a pensar que de nada sirve una exitosa labor de planeación si la implantación del plan de acción es completamente defectuoso o inapropiado. Es entonces cuando la auditoría alcanza su importancia al imponerse su necesidad sobre la evidencia de los resultados no alcanzados o los indicadores tomados como referencia mostrando un desempeño contrario al esperado.

Entre las muchas causas que se contemplan en el momento de analizar por qué los planes no funcionan, el no establecimiento de medios de monitoreo o seguimiento obtiene gran

---

[5] KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, p. 810.

peso dentro de dicho esquema, generando con ello y sin lugar a dudas problemas en las ventas, el servicio, los gastos, los productos, bienes, calidad, utilidades, etc. Como se puede ver, es una cadena de pérdidas o desperdicios para las empresas, ante lo cual hay una sola forma de actuar: implantando un sistema de auditoría que lleve al monitoreo y seguimiento continuo de todas las actividades de mercadeo y en el caso concreto, a la de realizar la auditoría a la ejecución de un plan de mercadeo.

1.3.3 Proceso

Realizar una auditoría bien proyectada requiere una serie de pasos lógicos que deben ser observados a todo momento para asegurarse del éxito de la gestión.

1.3.3.1 Análisis

El análisis comprende tanto el establecimiento de los objetivos de auditoría como el estudio de la concepción de las actividades de mercadeo, su formulación y propuestas para la implantación. Es preciso verificar con qué se cuenta y cómo está funcionando.

1.3.3.2 Diagnóstico

Esta fase consiste en establecer qué debe monitorearse, cuándo y por qué, de acuerdo a lo observado tanto en las etapas previas como en la implantación misma de los planes de acción.

UNAB BIBLIOTECA

1.3.3.3 Prioridades

Es importante establecer los medios de monitoreo de alto o bajo impacto que se puedan establecer para ejecutar el proceso de la manera más objetiva y confiable posible.

1.3.3.4 Formatos

Se establecen los diferentes formatos para la realización del informe, su frecuencia, quién lo emplea, las fuentes de información y su impacto.

1.3.3.5 Comparación del desempeño

En esta fase se compara el desempeño real (medido) con respecto a lo planteado en los objetivos de la planeación inicial. Se pueden comparar resultados para un período de tiempo específico o para varios períodos.

1.3.3.6 Aplicación de medidas correctivas

Esta fase, junto con la medición del desempeño, es quizá la que reviste mayor importancia dentro del proceso de auditoría de mercadeo. Es importante porque ya entra en juego el tener que tomar una decisión que puede, y de hecho lo hace, afectar la actividad de la empresa a través de una serie de recomendaciones o sugerencias que deben ser tomadas en el momento indicado. Las decisiones, independientemente de cada caso en particular, girarán en torno a dos aspectos: si conviene cambiar las normas para que el desempeño de

mercadeo tenga más posibilidades o si se debe cambiar la organización o la estrategia de mercadotecnia para mejorar el desempeño.

1.3.4 Naturaleza del monitoreo

El monitoreo adecuado se inicia cuando se establecen procedimientos periódicos para detectar algún problema. Es entonces cuando es requerido un sistema de advertencia temprana que le permita a la empresa tener el tiempo suficiente para tomar las medidas correctivas que sean del caso, antes que el problema sea incontrolable. Como se mencionaba anteriormente, la única forma de conseguirlo es a través de una vigilancia periódica del desempeño real.

Así como cuando no se cuenta con unos buenos planes para llevar a cabo la gestión de mercadeo para el período de tiempo establecido, la falta de monitoreo en la ejecución de los planes de acción puede llevar a las empresas a tener un comportamiento no esperado en áreas diversas como las ventas, el servicio al cliente, los gastos, los productos, bienes, calidad, cuentas por cobrar y utilidades, por nombrar sólo algunas de las implicaciones que el descuido del monitoreo puede acarrear para las compañías. 'Teniendo en cuenta lo anterior, los medios de monitoreo "aseguran el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo, destacando oportunamente los problemas inminentes que requieren acción inmediata"[6], objetivos previamente establecidos en los planes o metas de la compañía. El resultado de la elaboración del plan son acciones que requieren ser ejecutadas, asignando para ello las personas responsables de su implementación, diseñando de forma paralela los

medios de monitoreo, de tal forma que estos sean de fácil medición y que se ajusten a un procedimiento enmarcado en el contexto de la auditoría concebida para cada empresa.

1.3.4.1 Areas de monitoreo

Aunque son muchas las partes que pueden ser monitoreadas y evaluadas dentro de la ejecución de un plan de mercadeo, tales como rendimiento financiero general, ventas y pedidos, líneas de productos, área creativa, calidad del producto, servicio al cliente, inventarios, cuentas por cobrar, recursos humanos, gastos, pronósticos y objetivos individuales; se utilizan cinco herramientas básicas para verificar el desempeño de un plan[7]:

- Análisis de ventas: medición y evaluación de las ventas reales en relación con las metas planteadas en los objetivos.
- Análisis de participación en el mercado: las ventas por sí solas no reflejan qué tan bien lo está haciendo la empresa con respecto a la competencia.
- Análisis del gasto de mercadeo en relación con las ventas: se analiza la relación de los gastos de fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, investigación de mercados y administración de las ventas con respecto a las ventas.
- Análisis financiero: determinar cómo y dónde está concentrado el gasto del dinero de la empresa.
- Seguimiento de la satisfacción del cliente: hace referencia al establecimiento de sistemas de monitoreo de las actitudes de los clientes, distribuidores y otros

[6] FOGG, C. Davis. Diagnóstico en Mercadotecnia, p. 224.

participantes en el proceso de intercambio comercial de la empresa. Monitoreando antes de los hechos, se pueden evitar su ocurrencia a través de acciones correctivas.

Se hace preciso incluso ir más allá de las áreas mencionadas anteriormente. La auditoría debe incluir los diferentes elementos que se proponen en cada plan de acción, incluyendo las propuestas en aspectos referentes a las estrategias de producto, precio, distribución y comunicación contenidas en el plan.

1.3.4.2 Elementos

Los elementos componentes de un sistema de monitoreo se pueden esquematizar así:

- Patrones de rendimiento, referente a parámetros de tipo cuantitativo
- Sistema de información, o la manera como se alimentan los patrones
- Evaluación del rendimiento, donde se explica la razón de la desviación

[7] KOTLER, Op. cit., p. 794.

2. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo parte de una necesidad sentida por la empresa, en el proceso de direccionar todos sus objetivos de una manera estratégica buscando ubicar a la compañía dentro de los estándares de desempeño necesarios para tener un crecimiento constante. Así, "la planeación disciplinada de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso"[8] que le permita identificar de una mejor manera las diferentes opciones que el mercado le puede plantear para su desarrollo. Como producto de ese ordenamiento, el plan de mercadeo se genera a partir de una metodología que reúne elementos diversos que dan pie al establecimiento de lineamientos de acción, programados normalmente para ser ejecutados en un período de un año.

2.1 VENTAJAS

Entre las ventajas que se generan con la realización y ejecución de un plan de mercadeo se pueden mencionar:

- Se establecen objetivos, actividades, responsabilidades, fechas límite para los diversos esfuerzos de mercadeo

[8] HIEBING, Roman Hiebing. Cómo preparar un exitoso plan de mercadotecnia, p. 32.

- Obliga a las empresas a reflexionar sobre su condición y posición en el mercado, observando en forma sistemática su presente y su futuro
- Permite una mejor asignación de recursos y una mejor coordinación de los mismos para llevar a cabo la ejecución
- Permite estar preparado para reaccionar más rápida y eficazmente ante los cambios repentinos que puedan presentarse por acciones del mercado o de la competencia
- Orientar el uso de los recursos de mercadeo hacia renglones más productivos
- Mejorar la comunicación entre las funciones de mercadeo
- Proporcionar una base para medir resultados
- Establecer un marco de referencia para modificar la estrategia de mercadeo cuando las contingencias lo requieran

2.2 PASOS

Llevar a cabo un plan de mercadeo requiere de una serie de pasos que son necesarios para constituir una buena base de desempeño para lograr los objetivos generales de la compañía. Se recalca la importancia de agotar cada paso de la manera más completa y eficiente posible, tanto en la concepción del plan como en la ejecución, ya que la no observancia de las observaciones requeridas puede llevar al plan a ser tan solo un documento más, por no estar acorde a una realidad planteada en el entorno de la empresa. Aclarado lo anterior, el plan de mercadeo se desarrolla bajo los siguientes pasos, presentados de acuerdo a la secuencia mostrada en la Figura 3:

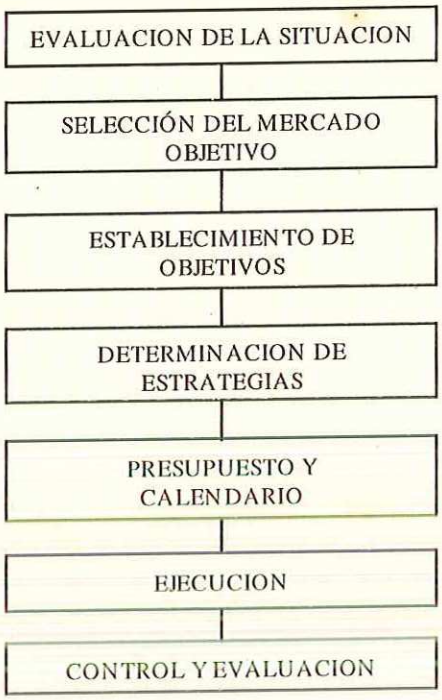


Figura 3. Desarrollo del Plan de Mercadeo

2.2.1 Evaluación de la situación

Parte básica del plan está determinada por la calidad de la información pertinente a la situación objeto del estudio. Se puede plantear a partir de la respuesta a la pregunta de cuáles son las oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles que la empresa debe reconocer tanto a nivel interno como en el entorno empresarial?

Ese reconocimiento debe llevar a la empresa a identificar y obtener información referente a:

- Análisis del producto
- Análisis del mercado meta

- Análisis de ventas y participación en el mercado
- Indices y hábitos de compra
- Distribución y penetración
- Fijación de precios
- Análisis comparativo de la competencia
- Análisis de la demanda
- Problemas y oportunidades, puntos fuertes y débiles

2.2.2 Selección del mercado objetivo

Básicamente se busca responder a la pregunta ¿a qué grupo o grupos de consumidores se atenderán?

De acuerdo a la situación analizada en la primera fase y a las características del producto, se debe determinar a qué segmento específico se quiere llegar, logrando la identificación del mismo a través un proceso de segmentación. Esta segmentación se realiza de acuerdo a diferentes criterios, bien sea demográfico, sicográfico, geográfico, por actividad, por uso, por hábitos de compra o por beneficios buscados con el uso y aprovechamiento del bien. Gran parte del éxito del plan depende de la segmentación que se haya realizado y de la tipificación o identificación de las características del mercado objetivo, ya que dependiendo de esto el producto tendrá el alcance que se pretende en el mercado, logrando el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

2.2.3 Establecimiento de objetivos

¿Qué resultados se desean en términos de ventas, utilidades, posición de mercado y programas de mercadeo?

Los objetivos de un plan de mercadeo están planteados a partir de la situación que dio origen al plan. De esta manera se puede decir que existen tantos tipos de objetivos como situaciones se le puedan presentar a las empresas. Lo importante en su establecimiento es que sean lo más consecuentes posibles con la información obtenida de la compañía, el mercado y la competencia, para de esta forma enfocar adecuadamente la estrategia que se generará a partir de su desglosamiento. Ellos deben tener en cuenta las mismas características que contienen los objetivos a nivel general, las cuales hacen referencia a que deben ser medibles, accequibles, verificables, flexibles y alcanzables en un determinado plazo establecido. Si lo anterior no se cumple, el plan probablemente no tendrá los resultados esperados y se corre el riesgo de dar un paso atrás con respecto a la situación inicial, ante lo cual el mercado no da otra oportunidad para hacerlo bien.

2.2.4 Determinación de estrategias

Se buscan definir entre otros aspectos

- Estrategia de posicionamiento
- Mezcla de mercadeo para las herramientas de realización, tales como

- Producto/servicio
- Marca
- Empaque
- Fijación de precios
- Distribución
- Operaciones de ventas
- Promoción
- Comunicación

2.2.5 Prespuesto y calendario del plan

Se establece a partir de las estrategias plantedas, buscando darle un ordenamiento en el tiempo, de acuerdo a unas prioridades de implantación. Es importante tener en cuenta todas las condiciones que se comtemplan en las estrategias para darle una valoración tanto espacial como económica.

2.2.6 Ejecución

Es para muchos casos la causa del fracaso del plan de mercadeo. Llevar a cabo la ejecución del plan requiere una gestión administrativa y de mercadeo completamente efectiva, logrando el involucramiento de todo el personal de la empresa en su implantación.

2.2.7 Monitoreo y evaluación

Es una necesidad que la empresa vaya teniendo una retroalimentación de la ejecución del plan de una manera permanente, de tal forma que las acciones requeridas, de acuerdo a su evolución, se vayan dando en el momento preciso para no someter a la empresa a situaciones innecesarias. Esta parte se tratará en detalle en capítulos posteriores.

3. AUDITORIA

3.1 NATURALEZA

El campo conceptual de la auditoría es muy amplio y como consecuencia de ello se pueden encontrar diversas clasificaciones, de acuerdo a criterios tomados como referencia para ese ordenamiento. Pero independientemente del tipo y del alcance de la auditoría realizada, existen algunas características comunes que deben ser consideradas:

a. toda auditoría realiza mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables
b. tienen carácter deductivo y por tanto son disciplinas que requieren la aplicación de juicios
c. las conclusiones alcanzadas normalmente se basan en una muestra
d. es imperativa la independencia.

Existen tres tipos de enfoque que pueden darse a la auditoría, dependiendo del alcance que se le quiera dar: funcional, procesal y analítica.[9]

3.1.1 Auditoría Funcional

[9] RODRIGUEZ, Op. cit., p. 137.

Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo (Gerencia, asesoría, ventas, producción, etc.) consideradas como unidades por evaluar y actualizar. Para practicarla es necesario contar con un listado de las funciones orgánicas que conforman la empresa, llevando a cabo la ponderación de cada una de ellas con su porcentaje respectivo. El trabajo consiste entonces en detectar las áreas en que la empresa necesita aumentar su efectividad en el desempeño con el objetivo de mejorar los resultados.

3.1.2 Auditoría Procesal

Examina las prácticas a lo largo del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y monitoreo, llevado dicho proceso a cada puesto, sección o departamento de trabajo. Estas funciones administrativas deben revisarse y evaluarse constantemente por medio de programas de auditoría con el objeto de detectar deficiencias e irregularidades que sean causa de malos resultados. La revisión de la eficiencia y eficacia administrativas debe determinar la calidad de la gestión, la capacidad gerencial y la eventual certeza de la función principal de la empresa (direccionamiento). Se busca entonces asegurar que el potencial de producción de trabajo sea igual o permita el logro de objetivos y planes.

3.1.3 Auditoría Analítica

Realiza en forma sistemática el examen y evaluación del sistema operativo a fin de que la dirección pueda esperar que su labor o actividad funcione con mayor eficacia y eficiencia. El objetivo básico es establecer un concepto sólido sobre la actuación del sistema

operativo, así como lograr conocimiento suficiente sobre el sistema de monitoreo y del operativo a fin de proporcionar sugerencias que incrementen la eficiencia y eficacia de la estructura del procedimiento. Esto lleva consigo el beneficio que proporciona las recomendaciones objetivas que realice el auditor, con miras a lograr una racionalización administrativa.

4. VARIABLES DE MERCADEO INCLUIDAS EN UN PLAN

Como ya se ha analizado anteriormente, un plan de mercadeo comprende un vasto compendio de información que incluye diversos aspectos relativos a cada negocio. Dentro de esos aspectos hay algunos elementos o variables que se incluyen dentro del esquema del plan, que para nuestro caso se llamarán comunes; y otras que aunque de hecho son consideradas y hasta tomadas de referencia, no son incluidas directamente en el plan y que se llamarán alternas.

4.1 VARIABLES COMUNES

Son las que finalmente determinarán el éxito de la concepción y diseño del plan. Abarcan una extensa serie de factores de desempeño empresarial y su determinación no sólo establece el accionar o situación actual de la empresa sino que también orienta, de acuerdo a esa situación, el rumbo de la compañía hacia objetivos claramente identificados. Es requisito indispensable en un plan de mercadeo tener en cuenta estas variables como base para generar políticas, estrategias y planes de acción con definido enfoque de mercadeo. Dentro de las variables comunes se mencionan:

- MERCADO META. Comprende el análisis de los diferentes mercados a nivel geográfico, demográfico o sicográfico en concordancia con los criterios estipulados para

la segementación, igualmente correspondiente con los productos. Comprende su dimensionamiento.

- VENTAS. Su análisis comprende datos históricos y actuales para disponer de estándares de rendimiento y hacer una permanente medición de la participación en el mercado.
- PRODUCTO. Se realiza una descripción de las diferentes líneas, definiendo las características y el mercado de cada una de ellas. De su estudio depende en gran parte el éxito del plan, por cuanto es la parte más perceptible de la empresa.
- DISTRIBUCION. Establecida a partir de la penetración que se tenga en los diferentes territorios de ventas, evaluando la intensidad de atención a cada mercado con base en la calidad y cantidad de distribuidores.
- PRECIOS. Su estudio comprende las políticas de determinación, percepción y comparación con respecto al mercado; así como una evaluación costo/beneficio identificado por diferentes componentes del mercado.
- COMPETENCIA. Es otro de los elementos claves por cuanto proporciona puntos de referencia directos de la empresa con respecto a otras que comparten el mercado. El estudio se basa en aspectos tales como mercados, productos, precios, participación en el mercado, prácticas y estrategias de mercadeo, distribución, comunicación y promoción, entre otros.
- DEMANDA. Aunque pudiera ser considerada dentro del análisis del mercado meta, su estudio profundiza en la estimación real de demandantes y en las condiciones de esas demandas.

4.2. VARIABLES ALTERNAS

Como se mencionaba al inicio de la sección, las variables alternas no son incluidas formalmente en un plan de mercadeo, pero en ocasiones su análisis está implícito en el estudio de otras variables comunes. Se considera incluso que dependiendo del tipo de empresa, producto y objetivos a cumplir, algunas de estas variables alternas incrementan su validez y entran a conformar explícitamente el contenido del plan. Algunas de estas variables son:

- ANALISIS DE LA COMPAÑÍA. Está sujeto a la intención que se tenga en la realización del plan. Normalmente se considera que a través de la identificación y depuración de algunas variables comunes se está definiendo el estudio sobre la compañía. Cuando se incluye como un elemento independiente se hace referencia a aspectos generales a manera de *brief* o resumen ejecutivo de la compañía, incluyendo los principales aspectos que la identifican y distinguen de la competencia.
- INDICES Y HABITOS DE COMPRA. Son la base para determinar el tamaño del mercado y la demanda. Igualmente son estimados para establecer los objetivos de ventas de la compañía.

4.3 RELACION ENTRE VARIABLES COMUNES Y ALTERNAS

Es preciso, después de establecidas las variables comunes y alternas, establecer las relaciones que se pueden identificar entre ellas, visto desde la aplicación y aceptación de su

uso en el plan de mercadeo. Se identifican dos tipos de relación entre variables, proyectadas al modelo.

Inicialmente se puede mencionar la existencia de una relación funcional, donde las variables alternas se prestan como soporte para el análisis de los diferentes aspectos que se tienen en cuenta. Esta relación se manifiesta más directamente (en el modelo) en las revisiones de la planeación y del presupuesto, donde las variables alternas se introducen para dar mayor profundidad al análisis, considerando elementos que sirven de enlace entre un aspecto y otro.

Por otra parte existe una relación que se puede denominar operativa, ya que su aplicación se da durante los procesos que implican acción en el desarrollo del modelo. Una característica bien definida es que las variables alternas permiten ser un complemento para el análisis y obtención de algunos resultados, especialmente en lo que se refiere a la participación e indicadores de gestión, en los cuales es necesario hacer vínculos principalmente cuantitativos para lograr el resultado.

Las relaciones que se pueden establecer entre variables son diversas y su aplicación se puede ver manifiesta o no, dependiendo de su inclusión en el plan de mercadeo. De esta forma, en la medida que se incluyan, se podrán obtener relaciones diferentes a las mencionadas, que son las aplicables en este caso.

5. DISEÑO DEL MODELO DE AUDITORIA

De acuerdo a lo planteado en el capítulo referente a la Auditoría Administrativa, que para el caso estará orientada a la Auditoría de Mercadeo, ésta se basará en la auditoría funcional, por cuanto la mayor parte de su desarrollo tendrá que ver directamente con la fase de ejecución, donde se medirá la capacidad operativa, no solo del Departamento de Mercadeo, sino de la organización en pleno.

Antes de hacer la introducción al modelo, se hace necesario abordar una justificación del por qué hacer una labor de auditoría y más específicamente a la ejecución de un plan de mercadeo. Para empezar es importante anotar que en sí la planeación, viéndola de una manera muy simple, es tan solo un medio para llegar a un fin. Afrontar esto implica una serie de decisiones que deben ser eficazmente ejecutadas, introduciendo a esa fase un proceso de evaluación permanente que permita medir el rendimiento y la evolución de los programas. Esta última parte es tan importante, que la falta de monitoreo a la ejecución de un plan de mercadeo es acaso el más grave de los inconvenientes con los que se debe enfrentar cualquier organización a la hora de poner en marcha su planeación. Según lo afirma Philip Kotler, "en un estudio, 90% de los planificadores encuestados pensaban que sus estrategias no estaban funcionando porque se estaban implantando mal" [10].

[10] KOTLER, Philip. Mercadotecnia, p. 588.

La falta de monitoreo afecta sin lugar a dudas las ventas, el servicio, los gastos, los productos, bienes, calidad, cuentas por cobrar, utilidades, imagen institucional y todos los demás aspectos relacionados con el accionar de las organizaciones. En ese sentido aparecen los medios de monitoreo como los aseguradores del cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo, destacando oportunamente los problemas inminentes que requieran una acción inmediata. El monitoreo adecuado se inicia cuando se establecen procedimientos periódicos para detectar los problemas que se vayan presentando. Se requiere la estructuración de un sistema de advertencia que de manera temprana identifique las situaciones problemáticas para tener el tiempo suficiente de tomar las medidas correctivas necesarias, antes que el problema sea incontrolable. Esto se consigue con una auditoría a la ejecución del plan de mercadeo, la cual asegura una vigilancia permanente y periódica sobre el desempeño real, de tal manera que a medida que se vaya avanzando en la ejecución se logre ir midiendo, de acuerdo al modelo que se presentará más adelante.

5.1 ESTRUCTURACION DEL SISTEMA

El modelo que se plantea esquematiza bajo el nombre de **Método MCG-3 (MODELO DE MONITOREO A LA GESTION)**, en el cual predominan algunos elementos que se consideran indispensables dentro de la auditoría a la ejecución de un plan de mercadeo. El método se desarrolla bajo los criterios de ser

DE MERCADEO como variable y orientación identificable y diferenciadora con respecto a las otras auditorías comúnmente realizadas, lo que da unas características particulares al proceso, de tal forma que los parámetros de evaluación están enmarcados en los conceptos

y variables de mercadeo. MEDIBLE, cuya característica determina el carácter evaluativo del sistema, aportando elementos cuantificables que se encargarán de valorar de una manera comparativa el desempeño de la ejecución, determinando el nivel de cumplimiento y el grado de desfase con respecto a lo presupuestado. MODIFICADOR en la medida que su realización implica una permanente retroalimentación sobre el programa, de tal forma que sobre la marcha se generen acciones correctivas de acuerdo a lo encontrado en la evaluación.

CONGRUENTE, lo que le proporciona al modelo un adecuado enlace entre una fase y otra y de estas con el programa general establecido para la auditoría, regido bajo unos parámetros de mercadeo previamente establecidos para alcanzar un balance en la evaluación, de tal forma que el resultado sea ajustado a la realidad del entorno. CONSECUENTE con lo observado y presentado como respuesta a la necesidad de información sobre la implantación del programa de mercadeo y a los objetivos planteados. CONCISO en cuanto permite evaluar en detalle pero de manera puntual cada uno de los elementos contenidos en la ejecución, determinando exactamente su valoración y el porcentaje correspondiente con respecto a todo el modelo.

GENERAL por permitir evaluar las diferentes fases de planeación, ejecución y retroalimentación y cada uno de los diferentes aspectos que contemplan. GRAVADOR en el sentido de incidir mediante la calificación en el resultado general de la auditoría, "gravando" con un porcentaje de cumplimiento que determina la incidencia de ese aspecto en la medición final. GANADOR por proporcionar a la organización una herramienta que

le permite ir adelante en su gestión de mercadeo y lograr una mejora considerable en términos de desempeño, lo que llevará al alcance de grandes objetivos.

5.1.1 Esquema del Modelo

El modelo está esquematizado para ser aplicado bajo diferentes formatos, comprendiendo cuestionarios, listas de chequeo, formatos y hojas de cálculo que proporcionarán la información necesaria sobre la auditoría y presentarán rápidos resultados de diversas maneras, comprendiendo éstas tablas resumen de resultados, gráficos comparativos, y cuadros de medición. De acuerdo al tipo de tarea que se esté auditando, se requerirá de una frecuencia única, mensual, quincenal, semanal, diaria o cualquier otra que la empresa estime conveniente de acuerdo a su necesidad específica. Según esto, los diferentes medios para realizar el monitoreo y auditoría se codificarán de la siguiente forma, buscando lograr una identificación de cada uno de ellos, facilitando el proceso de auditoría:

FMMN-XX

donde F corresponde a la fase a la cual se está aplicando la auditoría, las cuales se representan por

P : Calidad de la Planeación

E : Monitoreo a la Ejecución

C : Capacidad para implementar correctivos

UNAB BIBLIOTECA

MM representa el tipo de medio de captación de información a utilizar, siendo estos

CU : Cuestionarios

CH : Listas de chequeo

FO : Formatos

HC : Hojas de cálculo

N hace referencia a la frecuencia de la aplicación del instrumento, correspondiendo a cada uno

U : Unica

M : Mensual

Q : Quincenal

S : Semanal

D : Diaria

O : Otra

Finalmente, XX se refiere al consecutivo que cada medio llevará, empezando por el número 01 hasta completar los correspondientes necesarios para la auditoría.

Así, un medio de captación que sea identificado con el código PCHS-03 corresponde a una lista de chequeo donde se está veriricando la calidad de la planeación, de aplicación semanal, siendo la número tres (3) con las mismas características (consecutivo). El MCG-3 proporciona la base; corresponde a cada empresa constituir sus medios de captación de

acuerdo a los requerimientos derivados del proceso de elaboración y ejecución del plan de mercadeo.

5.2 DEFINICION DE PARAMETROS Y ALIMENTACION DEL SISTEMA

El modelo de auditoria se planteará en tres fases. Cada una de las fases proporciona una calificación de la gestión correspondiente, cuya suma al final se constituirá en el valor de la evaluación y será el resultado material de la auditoría.

La Figura 4 muestra de una manera sencilla el proceso que se debe llevar para obtener la aplicación del Modelo de Auditoría. Aunque el Modelo está concebido para realizar el monitoreo a la ejecución de un plan de mercadeo, inicialmente se hace una revisión al proceso de planeación (Evaluación de la Situación) con el fin de identificar el grado de certeza y validez de la información obtenida. Esto permitirá hacer una revisión de los aspectos que están involucrados en la situación actual de la empresa, a la vez que contrastará lo observado con lo planteado en los objetivos.

Figura 4. Proceso Operativo del Modelo MCG-3

Una vez evaluada y corregida la Calidad de la Planeación, el Auditor emprende ya la revisión de la fase ejecutiva del plan. Aquí ya entra en juego la habilidad para manejar las diversas situaciones que marcharán de una forma paralela durante toda la fase, debiendo estar atento a la captación de información, valoración, evaluación, sugerencia de correctivos y calificación final del proceso, lo cual implica una serie de exigencias permanentes y posiciones bien sustentadas para cada acción sugerida.

De esta forma, y dándole una correcta orientación a los monitoreos y correctivos implementados, el Modelo de Auditoría cumplirá su objetivo, correspondiendo a cada empresa proporcionar las condiciones necesarias para todo el desarrollo, hecho que será estudiado más adelante.

Es preciso hacer una aclaración importante antes de entrar al desarrollo del Modelo. Durante el planteamiento se hablará de diversos formatos que cumplirá cada uno un objetivo muy claro. Tanto en las hojas de cálculo como en las listas de chequeo y los formatos, las acciones y elementos considerados en la propuesta son sugeridos, factor que debe ser tenido en cuenta por la empresa y el Auditor una vez empiece su aplicación, ya que es posible que en algunos casos lo planteado no aplique o no tenga una relación directa con el plan a implementar. Si es el caso, el Auditor está en la capacidad de sustituir parcialmente esa información y darle la mejor orientación de acuerdo a lo que está contenido en cada plan.

Todos los formatos, listas de chequeo y hojas de cálculo utilizadas durante la Auditoría e incluídos en los anexos, están contenidos en el disquete que se encuentra igualmente como otro anexo. En el disquete se encuentran tres archivos creados en Excel Versión 6.0, los cuales se denominan PLANEACION, EJECUCION y CORRECTIVOS, correspondiente cada uno a la respectiva fase.

Dentro del archivo PLANEACION está una hoja denominada EVALUACION, que contiene la respectiva lista de chequeo.

En el archivo EJECUCION se encuentran las hojas CRONOGRAMA, VENTAS, PARTICIPACION, PRODUCTO, PRECIO, COMUNICACION, DISTRIBUCION, PRESUPUESTO, INDICADORES y CALIFICACION, pudiendo ser accesadas directamente para reproducirlas, adaptarlas o diligenciarlas, según sea el caso.

Finalmente, el archivo CORRECTIVOS contiene las hojas PLANEACION, VENTAS, PRODUCTO, PRECIO, COMUNICACION y DISTRIBUCION, donde se encuentran todos los formatos correspondientes a esta fase.

Se puede presentar el caso que al abrir los archivos, los diferentes formatos se encuentren desconfigurados con respecto a los tamaños de página, hecho que es normal al hacer el cambio de parámetros de un equipo a otro, ante lo cual es recomendable disponer de un equipo único para adaptar los archivos y mantenerlos, realizando siempre allí la función de Auditoría y las actualizaciones.

5.2.1 Calidad de la Planeación (VALOR 20%)

Comprende la revisión del proceso de planeación, en cuanto a la calidad de la información recolectada, el proceso, las fuentes consultadas y los recursos usados para obtenerla. Establece los parámetros de valoración de todas las acciones previas a la ejecución de los planes de acción originados con base en la información concebida en la primera fase. La auditoría a la planeación considera diversos aspectos mínimos que se deben tener en cuenta antes de empezar la ejecución del plan de mercadeo.

El formato PCHU-01 (Anexo A) contiene cada uno de los 9 ítems que se evaluan de la primera fase, siendo estos Producto, Mercado meta, Ventas y participación en el mercado, Distribución y penetración, Fijación de precios, Análisis de la competencia, Demanda, DOFA y Fijación de objetivos. En cada uno de ellos se contemplan variados elementos relacionados y que eventualmente se deben considerar para llevar a cabo un eficiente proceso de planeación. No quiere esto decir que sean las únicas variables que se consideran en la planeación, de la misma forma que pueden existir variables que las empresas consideran, de acuerdo a sus objetivos, y que no se encuentran en el formato en alguno de los ítems. Se trata de establecer los elementos más comunes que iintervienen tanto en el proceso de planeación como en las fases posteriores (Ejecución y Correctivos).

La valoración está establecida con una calificación de 1 a 5 para cada variable considerada, de acuerdo al nivel de aplicación que se haya hecho del aspecto considerado, siendo 1 la

calificación dada a una aplicación deficiente y 5 a una excelente aplicación. La columna con valor 0 está reservada para aquellos casos en los cuales la variable considerada no tiene aplicación para el caso específico que se aplica.

La última columna a la derecha, con el rótulo de VALOR está destinada para consignar el valor asignado a la variable, de tal forma que al terminar la evaluación de cada ítem en el espacio demarcado como TOTAL se consigne la cifra correpondiente a la suma de la columna VALOR dividido entre el número de variables consideradas en cada uno de los ítems. De esta forma se obtienen 9 calificaciones individuales que serán consideradas en el formato de calificación final de la auditoría.

Evaluado y valorado el formato PCHU-01, se establece un estado de ubicación con respecto a la fase de planeación o administración de la información que es la base fundamental para poder desarrollar una eficiente labor de establecimiento de objetivos, mercado meta y estrategias que determinarán la salida a la situación inicialmente planteada. Dependiendo de la valoración dada cada variable y la calificación parcial obtenida en cada ítem, habrá necesidad de recurrir a la realización de revisiones o correcciones a la planeación, para lo cual se usará el formato destinado para ello en la respectiva fase.

5.2.2 Monitoreo a la Ejecución (VALOR 50%)

En esta segunda fase se tienen en cuenta los diferentes métodos o aplicaciones para implementar los planes de acción propuestos en la planeación, teniendo en cuenta la

utilización de los recursos, cumplimiento del cronograma, resultados obtenidos y la retroalimentación. Esta segunda fase se constituye en la parte central y más importante de la auditoría, ya que se hace énfasis en la ejecución de los programas concebidos en la planeación. Se incluyen los diferentes formularios, listas de chequeo y hojas de cálculo que determinarán una calificación de la gestión de la empresa para implementar su planeación. Toda la información correspondiente a la Ejecución del plan de mercadeo y sus formatos se encuentra contenida en el archivo respectivo. El proceso de ejecución del plan de mercadeo se desarrolla a través de ocho aspectos diferentes, cada uno de los cuales se estudia más adelante. La ejecución tiene un peso del 50% de la calificación total final, designando a cada uno de los ocho aspectos un porcentaje de acuerdo a lo que se considera de mayor relevancia para conseguir los objetivos de mercadeo estipulados en el plan.

5.2.2.1 Cronograma (Anexo B)

Básicamente se incluye un formato para el registro del cronograma de actividades con el objetivo de tener un instrumento donde se registren todas las actividades que se llevarán a cabo durante el tiempo que dure la ejecución del plan, elemento que se constituye en herramienta de primera mano para el Auditor. Contiene la información esencial que servirá de base para su diligenciamiento, tomando como referencia los cuatro principales grupos de estrategias que se consideran en un plan de mercadeo, como son las estrategias de producto, precio, distribución y comunicación.

5.2.2.2 Ventas (10%)

Las ventas se constituyen quizás en la variable de referencia más directa durante la ejecución de cualquier plan referente al mercadeo de una organización, ya que estas son finalmente el resultado de toda la gestión estratégica de mercadeo. La evaluación de las ventas se lleva a cabo contemplando tres factores diferentes.

- MONITOREO A EVOLUCION DE VENTAS PRINCIPALES PRODUCTOS (Anexo C)

El análisis contenido en el formato EHCS-01 incluye el estudio de las ventas para los dos principales productos de la empresa, contemplando el presupuesto estipulado para cada uno, tanto en cantidad como en valor, así como el monto real de las ventas obtenidas. La periodicidad de su revisión se establece semanalmente como una forma de estrechar el monitoreo sobre un aspecto que es clave para la empresa, a la vez que es un indicador importante y de referencia para evaluar la evolución y el nivel de respuesta del mercado a las diferentes estrategias en ejecución. Las dos columnas a la derecha registran el total de presupuesto y ventas para los dos productos, cálculo que es realizado por el programa una vez se haga el diligenciamiento en las columnas B y F para cantidad y C y G para valor en cada fila. Para el diligenciamiento de las columnas correspondientes a VALOR en los productos denominados A y B, es necesario que el Auditor de Mercadeo establezca el cálculo previo de la cantidad de productos vendidos multiplicado por el respectivo precio, correspondiendo al responsable de la ejecución determinar si esa cifra se establece con precios exactos o promedios determinados de acuerdo a cada mercado. El formato se maneja se manera similar en sus dos primeras páginas, debiendo el Auditor estar en

permanente contacto con la fuente de información que proporciona los datos necesarios para el diligenciamiento.

Hacia el final de las páginas uno y dos la función de la hoja de cálculo aplica los totales acumulados de cada página en cuanto a ventas reales y presupuesto. En la página tres, la aplicación de la hoja electrónica calcula y grafica la relación de ventas contra el presupuesto. Como complemento, y para establecer un índice que marque la evolución de las ventas en esos productos, se calcula en términos de porcentaje el cumplimiento del presupuesto de ventas. Se establece así una forma práctica de observar el crecimiento, decrecimiento y tendencia de las ventas, remitiéndose al respectivo formato de correctivos en caso que sea requerido. Al final se incluye otro elemento que resulta importante para conseguir una estimación más directa del resultado de las ventas, siendo la tabla de valoración del cumplimiento un punto de entrada a la calificación final.

- MONITOREO A VENTAS TOTALES (Anexo D)

Una vez realizada la evaluación y valoración parcial de las ventas para un determinado mercado (se han contemplado únicamente dos productos) el Auditor y la empresa pueden ya empezar a proyectar lo que será la ejecución del plan y el direccionamiento dado a las estrategias implementadas hasta ese momento. A diferencia del formato anterior, el formato EHCM-01 proporciona información y es la base para establecer el monto total de las ventas, considerando todos los productos de la empresay su comportamiento de ventas durante los meses que involucre la ejecución del plan. Corresponde ahora al Auditor hacer

el debido diligenciamiento para que al completar la información de ventas sugerida en el formato, la aplicación vaya calculando los índices de cumplimiento del presupuesto establecido para el caso, información que se debe ingresar en las columnas D y F para cada una de las filas correspondientes al período determinado. Como otro elemento cuantificador importante se incluye el cálculo del desfase entre las ventas reales y el presupuesto, tomado este valor para determinar de una manera más directa y clara el estado de las ventas de los principales productos, hecho que probablemente la sóla cifra de porcentaje de cumplimiento en ocasiones oculta y no permite su verdadero dimensionamiento. Acerca de ese desfase se tienen que establecer acciones especiales en caso que sean negativos, ya que con su ocurrencia se lesiona directamente las finanzas de las empresas, y dejar pasar este desfase sin emprender una acción correctiva recae directamente bajo la responsabilidad compartida del Auditor y el responsable de esa parte de la ejecución.

- INGRESO Y CRECIMIENTO DE NUEVOS CLIENTES (Anexo E)

Lo establecido en el formato EHCM-03 tiene soporte en la diversificación y el complemento que toda empresa debe buscar en el momento de balancear su panel de clientes, el cual tiene que estar compensado en cierta forma con los clientes antiguos y los nuevos. Establecer una forma de verificar no solo su entrada como cliente de la empresa, sino también su crecimiento en facturación, hace que sea considerado como un objetivo importante de mercadeo. La forma de diligenciamiento no difiere del formato anterior, en donde la información debe ser entrada en las columnas D y F, encargándose la aplicación

de realizar los respectivos cálculos de cumplimiento. El formato concluye con la valoración dada de acuerdo al porcentaje de cumplimiento calculado por la aplicación, tomado a partir del objetivo estipulado y del comportamiento real en facturación (ventas) de un período a otro.

El ir evolucionando en el diligenciamiento de cada uno de los formatos va proporcionando, tanto al Auditor como a la Empresa, una visión y un rápido diagnóstico del estado del plan y de la efectividad de las estrategias que se están implementando. Hasta aquí la información es netamente cuantitativa y depende en gran medida del área de ventas de las empresas para obtener esa información de una manera rápida, real y confiable.

5.2.2.3 Participación

La participación en el mercado es el resultado del total de las ventas realizadas en el período determinado para ello. El plan de mercadeo estipula objetivos tanto de ventas (volumen) como de participación en el mercado, siendo éste un indicador más fácil de entender y el más usado a nivel empresarial para establecer categorías de liderazgo en un mercado de competencia abierta. El formato EHCM-02, MONITOREO A EVOLUCION DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO (Anexo F), permite valorar mes a mes la participación de tres de las principales empresas, así como la columna OTRAS especifica la participación de las empresas restantes, en caso que en el mercado se presente esa situación. Todos los índices de participación son tomados con base en el volumen de ventas mensual, estableciendo en cada campo la participación tomada con base en el total de ventas del

mercado. La aplicación está establecida para que la EMPRESA A sea considerada la líder del mercado y la EMPRESA B corresponde entonces a la empresa que está siendo evaluada e implementando su plan de mercadeo. De esta forma se calcula la participación relativa con respecto al líder, estableciendo así una referencia directa de comparación con respecto al objetivo de mercado a alcanzar. En el caso que la empresa evaluada sea la líder de su categoría, la EMPRESA B pasará a ser la segunda en el mercado o categoría, mientras que la participación relativa con respecto al líder servirá para que la empresa determine permanentemente qué tan cerca se encuentra su principal competidor y de esta forma ejercer monitoreo y generar acciones alternativas que mantengan o aumenten la diferencia correspondiente.

5.2.2.4 Estrategia de Producto (20%)

El formato EFOS-01 (Anexo G), está concebido para que sea diligenciado de acuerdo a los objetivos y estrategias específicas propuestas de acuerdo a ellos. En el formato se deben consignar una a una las actividades planeadas para llevar a cabo la estrategia, teniendo en cuenta la fecha de inicio y final de cada actividad como una forma de monitoreo. Además el Auditor de Mercadeo debe establecer un FACTOR DE MEDICION adecuado a cada actividad y dependiente de la relación con los resultados que de allí se generen. Se precisa a partir de este momento que el Auditor imponga con mayor certeza su criterio, tanto para establecer el elemento clave del factor de medición como para realizar la valoración del cumplimiento de éste, aspecto que se realiza en la columna VALOR de manera similar a lo establecido en el formato PCHU-01 para lograr una calificación parcial de cada ítem. El

formato se despliega a partir de ocho ítems, considerados como las principales acciones estratégicas que se pueden tener en cuenta con respecto al producto, siendo estas la ampliación de la línea, consolidar las líneas, adecuar el producto al mercado, reposicionar el producto, redefinir la mezcla de productos, cambio de la marca readecuación del empaque/embalaje y desarrollo de nuevos productos. Lógicamente estas no son las únicas opciones que se pueden tener en cuenta, siendo de hecho múltiples las variables que se pueden incluir como parámetros estratégicos de evaluación. En caso que los ítems considerados en el formato no se ajusten a la planeación de la empresa, el Auditor estará en la libre disposición de ajustar el formato a las necesidades específicas, de tal forma que tenga las herramientas adecuadas para emprender de manera objetiva la auditoría a la ejecución del plan de mercadeo.

5.2.2.5 Estrategia de Precio (20%)

El análisis, evaluación y valoración de la estrategia de precio mostrada en el formato EFOS-02 (Anexo H), está elaborada considerando acciones sugeridas tales como aumentar/disminuir los precios, modificar términos y condiciones de venta, penetración con alto/bajo precio, reducción progresiva de precios, aumento progresivo de precios y establecimiento geográfico de los mismos. Se pretende enmarcar de manera general las condiciones que pueden llegar a considerarse en el caso de una variación de la estrategia de precios existente y todo lo que ello implica. Su diligenciamiento y condiciones de manejo son similares a las mencionadas para el formato de la estrategia de producto, obteniendo al final una calificación parcial de esta estrategia. El precio está considerado, dentro de las

variables del *marketing mix,* como la de más fácil adaptación por parte de la empresa, lo que en determinado momento puede representar una fortaleza al propiciar un cambio en las condiciones y las maneras de llevar a cabo los negocios. Siendo consecuente con lo anterior, el formato establece algunos criterios o lineamientos de acción generales que cada empresa estará en disposición de adoptar, así como el Auditor estará en capacidad de aplicar la evaluación con base en los factores de medición seleccionados como los más adecuados para el caso que lo ocupe en su momento.

5.2.2.6 Estrategia de Comunicación (20%)

La variable comunicación es normalmente la que recibe una menor valoración por parte de una empresa al momento de emprender un nuevo programa o introducir un cambio en los existentes. Este fenómeno se presenta generalmente bajo la consideración de que el dinero, tiempo, recursos y esfuerzos causados por los elementos relacionados con la comunicación y promoción no dejan de ser simples gastos sobre los cuales no se tiene ningún monitoreo y en ese sentido se considera algo sin ninguna justificación e innecesario. Pero adentrándose en la realidad del manejo del mercadeo, la comunicación y los elementospromocionales constituyen un pilar básico y un complemento necesario para la función del producto. La comunicación y promoción se encargan de acompañar al producto en las diferentes etapas, siendo en ocasiones la antesala de una conceptualización que se corroborará durante el uso. Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, el formato EFOS-03 (Anexo I) para el monitoreo a la ejecución de la estrategia de comunicación se desarrolla a partir de la propuesta de seis tipos de actividades diferentes, bajo las cuales se pueden establecer de

una manera cierta los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos para el producto. Hablar de cambios en la publicidad (tipo de mensaje, íconos, codificaciones, agencia entre otros), realización de actividades promocionales, realizar mercadeo directo, establecer un programa de merchandising, readecuar el plan de medios y revisar su mezcla se constituyen en las principales maneras de hacer una buena gestión de manera conjunta con los encargados de desarrollarla al interior de la empresa. Obteniendo una buena evaluación y valoración de los principales aspectos, la estrategia de comunicación aportará sin duda alguna una buena base para alcanzar los requisitos mínimos de exigencia para lograr una calificación aceptable de la gestión ejecutora.

5.2.2.7 Estrategia de Distribución (20%)

El formato EFOS-04 (Anexo J) tiene en cuenta algunos elementos de distribución que se constituyen en una instancia importante para llevar a cabo un buen programa de distribución, dependiendo lógicamente de las características particulares de cada empresa. Realizar un aumento o disminución de la penetración, cambios en los canales (mayoristas, minoristas), eliminación de niveles (intermediarios) en el canal, emprender una integración hacia adelante, aumentar o disminuir el nivel de cobertura geográfica e implementar cambios en el tipo de distribución (intensiva, selectiva, exclusiva), llevan a la empresa a optimizar algunos aspectos que en ocasiones pasan desapercibidos por los planeadores. Al rescatarlos e implementarlos no solo se facilita la gestión de mercadeo en general. También es un factor de mucha significancia a la hora de materializar en términos concretos una estrategia adecuada a una necesidad sentida por la empresa, producto de las condiciones presentes en el mercado. Una de las características de la distribución es que se

puede presentar con relativa facilidad la comparación entre las estructuras de distribución propias y de la competencia, siendo desde ese momento más amplio el espectro de posibilidades de aplicación y adaptación de la estrategia para lograr resultados favorables al final del proceso de ejecución.

5.2.2.8 Indicadores

A manera de complemento de los análisis que de los resultados se puedan ocasionar, el modelo incluye en el formato EFOO-01, (Anexo K), algunos factores tales como el porcentaje de gastos de mercadeo sobre las ventas totales, la efectividad de las cotizaciones, productividad de las ventas por el valor de la nómina, productividad de las ventas por el número de vendedores, cantidad de quejas y reclamos y el costo de las garantías. Nótese que no son aspectos determinantes en un plan de mercadeo, ni conllevan a profundos análisis para su interpretación. Lo que se pretende básicamente con esos indicadores de gestión es tener a la mano algunos aspectos bien elementales que en determinado momento aporten una orientación o den una indicación a seguir en el curso de la ejecución del plan de mercadeo. Además de lo anterior, considerarlos se constituye en una importante oportunidad para llamar la atención de la empresa sobre esos aspectos que nunca se consideran pero que se pueden constituir en criterios de definición secundarios dentro del marco general de la evaluación de la función de mercadeo.

5.2.2.9 Presupuesto (10%)

El presupuesto se convierte a veces en obstáculo para el desarrollo de cualquier actividad. Pero una vez asignado, corresponde a los ejecutores darle el mejor manejo posible para que durante el período de vigencia resulte ajustado a lo planeado. El monitoreo que se ejercerá sobre el presupuesto del plan de mercadeo se basa en cinco tópicos, contemplando en cada uno de ellos el monto designado para cada período, lo realmente ejecutado y con base en lo anterior se calcula el porcentaje de cumplimiento. Inicialmente la lista de chequeo ECHO-01, (Anexo L), evalua básicamente aspectos procedimentales que se deben tener en cuenta para hacer una debida planeación del presupuesto. Se pretende hacer un seguimiento tanto a la fase previa como a su ejecución para no dejar ninguna eventual situación al azar, principalmente en lo que respecta al cumplimiento de la legalidad que ello implica y a la seriedad con la que se tiene que manejar, ya que dependiendo de la estricta aplicación de los monitoreos, el plan de mercadeo tendrá o no los resultados esperados.

El formato EHCM-04, (Anexo M), contiene la información referente al presupuesto general designado para el plan de mercadeo junto con el monitoreo de los costos de ventas. El monitoreo se realiza con periodicidad mensual y, como se mencionó anteriormente, la evaluación es establecida con base en el porcentaje de cumplimiento del presupuesto. Posteriormente, en los formatos EHCM-05 (Anexo N) y EHCM-06 (Anexo O), se conserva la misma base de evaluación para el presupuesto designado, aplicado en ese caso a las estrategias de producto, precio, comunicación y distribución, con revisión mensual y complementado con las gráficas, cuya función está enfocada a obtener una rápida visualización del avance en los resultados presupuestales.

El diligenciamiento se debe efecutar en las columnas J y P de la aplicación, siendo realizado simultáneamente el cálculo del cumplimiento del presupuesto y la graficación de esos resultados. Es función del Auditor tener un permanente contacto con la fuente de información para diligenciar debidamente el formato, para que puedan ser considerados como insumos de primera mano para tomar la mejor decisión en caso de presentarse algún desfase con lo presupuestado.

5.2.3 Capacidad para implementar correctivos (VALOR 30%)

Una de las características del Método MCG-3 de Auditoría es que permite evaluar la capacidad que debe tener el sistema y el Auditor para recomendar e implantar los correctivos que sean necesarios cuando las condiciones observadas en los permanentes ejercicios de retroalimentación así lo indiquen, teniendo en cuenta los parámetros de referencia fijados en las etapas anteriores de la auditoría. Se precisa que para dar un completo cubrimiento a todas las posibles sugerencias para aplicar los correctivos más adecuados, se requeriría de un sistema de información bastante complejo y amplio, donde cada empresa pueda tomar únicamente las consideraciones que sean de su interés y adaptarlas a su caso particular. Lo que se presenta en el caso del Método MCG-3 son consideraciones generales, tomadas de acuerdo a los correctivos o acciones comúnmente tenidas en cuenta para los diferentes casos.

De manera similar a la fase de ejecución, la aplicación de correctivos está estructurada en seis módulos, correspondientes a los procesos de planeación, ventas, estrategias de producto, precio, comunicación y distribución, de los cuales se dan detalles más adelante.

UNAB BIBLIOTECA

Tanto la selección como la implantación, seguimiento y cumplimiento serán determinantes para lograr un buen resultado, a lo que el Auditor debe responder con un firme criterio de objetividad e imparcialidad a la hora de decidir qué, cómo, cuándo y quién debe afrontar la aplicación estricta de los correctivos requeridos.

5.2.3.1 Planeación (10%)

Está creado con la intención de hacer un examen valorativo del proceso de planeación, quedando a consideración del Auditor qué aspectos se deben corregir de cada uno de los ítems que se contemplan en la planeación. De esta forma el formato CFOO-01 (Anexo P) contiene los campos para registrar las no conformidades encontradas en la revisión, describiendo la calificación obtenida en la elaboración del formato PCHU-01. Estos correctivos se valoran de manera global y la evaluación depende más de aspectos cualitativos y de criterio que a factores relacionados con algún indicador numérico. El formato termina convirtiéndose en una herramienta de fácil diligenciamiento pero de muy estricta aplicación, jugando el Auditor un papel muy importante para lograrlo.

5.2.3.2 Ventas (10%)

Las acciones correctivas sugeridas para las ventas y el posicionamiento y contenidas en el formato CFOM-01 (Anexo Q) son abordadas en cinco ítems distintos, cada uno de los cuales igualmente contiene diversas opciones de lo que se puede tomar para aplicar e implantar. Es necesario aclarar que el hecho de que se presenten las diversas opciones de acciones correctivas no quiere decir que se tengan que considerar todas para ser

implantadas. Nuevamente aparece el criterio del Auditor como el elemento clave para determinar la validez del reajuste efectuado a la planeación, decisión que debe ser tomada en un tiempo mínimo para no afectar posteriormente la ejecución una vez se de inicio a su implementación. La fecha de revisión hace referencia al momento en que se hace la consideración inicial del factor a corregir y la de aplicación se refiere a la fecha en la cual el correctivo sugerido se implanta definitivamente. El cumplimiento del compromiso y su ajuste a las condiciones que le pueda exigir el entorno, serán en su momento los parámetros que puedan regir la calificación final.

5.2.3.3 Estrategias de Producto, Precio, Comunicación y Distribución

Para generar homogeneidad en el criterio del Auditor para determinar las acciones a seguir, las acciones correctivas sugeridas para las estrategias de producto, precio, comunicación y distribución se han establecido de manera similar, de tal forma que no existen diferencias en cuanto al modo operativo de diligenciar los formatos. La diferencia como es lógico se centra en la aplicación que cada una de las variables al caso específico. Los formatos CFOM-02 (Anexo R), CFOM-03 (Anexo S), CFOQ-01 (Anexo T), CFOM-04 (Anexo U) y CFOM-05 (Anexo V) contienen cada uno información sobre el tipo de estrategia que se entra a subsanar con la aplicación de los correctivos sugeridos. Al igual que para las ventas, el diligenciamiento implica un alto criterio de objetividad, independencia y visión del negocio para poder conjugar las expectativas y situación real de la empresa con las posibles soluciones parciales o definitivas que se encuentran sugeridas en los formatos.

5.2.4 Calificación

La calificación es la parte final y determinante de la Auditoría y la que en últimas va a determinar si lo planeado, ejecutado y corregido estuvo dentro de los límites establecidos y tuvo el comportamiento debido para alcanzar los objetivos. Aquí se presenta una mezcla de valoración con elementos netamente cuantitativos y con fundamentos exclusivamente basados en el criterio del Auditor, como se verá con la capacidad para implementar correctivos.

La valoración de cada una de las fases y sus contenidos está expresada en una calificación de uno a cinco. Ante todo se establece una calificación cuantitativa como una forma más directa de reconocer el progreso o resultados de la gestión de mercadeo por parte de la empresa, relacionándolo con los resultados académicos tomados como requisito para optar a una aprobación. Igualmente se hace la calificación restringida hasta cinco para ser consecuente con uno de los elementos que da origen al modelo, como es el ser conciso. Ampliar el rango de valoración equivaldría a dar mayores posibilidades de divagación alrededor de una aspecto, permitiendo una mayor posibilidad de perder la objetividad en la valoración, cuando lo que se pretende es que lo evaluado sea hecho bajo una óptica muy precisa y con un criterio muy centrado en los resultados, siendo una características de las acciones de mercadeo ser estas alcanzadas o no, sin dar lugar a términos medios que desenfocan el análisis y perturban los resultados.

Para obtener la calificación final de la Auditoría, el formato EHCO-01 (Anexo W) contiene el resumen de toda la gestión, especificada detalladamente en cada una de las fases, lo cual es tema de estudio en la siguiente sección.

5.2.4.1 Planeación

La calificación de la planeación está diseñada para realizar el cálculo en la tabla inicial, donde se encuentra el espacio para transcribir la nota obtenida como TOTAL en cada uno de los nueve ítems que la componen. Al consignar estos valores en la respectiva fila (9 a 17) de la columna Q, en el recuadro inferior la aplicación calculará la calificación final para la planeación.

5.2.4.2 Ejecución

La fase de ejecución se simplifica para su calificación, al ser esquematizada en seis tablas que representan los elementos que son tenidos en cuenta para su cálculo. Cada uno de los seis componentes representa un porcentaje de la calificación que se obtendrá por la ejecución.

- VENTAS (10%). La calificación de las ventas se toma con base en la evaluación obtenida de los formatos EHCS-01, EHCM-01 y EHCM-03. Estas calificaciones parciales de ventas por principales productos, ventas totales y ventas a los nuevos clientes, están determinadas por la tabla de valoración del cumplimiento que se

encuentra en los formatos. Este valor debe ser consignado en la columna E de la mencionada tabla, obteniendo así la calificación de la gestión de ventas.

- PRODUCTO (20%). La calificación de la estrategia de producto se obtiene a partir de las calificaciones parciales de los ocho ítems tenidos en cuenta durante la evaluación en el formato EFOS-01. La cifra calculada en VALOR debe ser consignada en la columna Q , correspondiendo a la aplicación realizar el cálculo de la calificación.
- PRECIO (20%). Los seis ítems contenidos en el formato EFOS-02 son valorados de la misma forma que en la estrategia de producto, digitándolos en este caso en la columna AC. Hecho esto, se obtendrá la calificación de la gestión realizada para la estrategia de precio.
- COMUNICACION (20%). En el formato EFOS-03, al igual que en los anteriores casos, se obtiene la calificación parcial de los seis ítems considerados para la implementación de la estratregia de comunicación, los cuales al ser consignados en la columna E dan como resultado la calificación para la estrategia de comunicación.
- DISTRIBUCION (20%). El contenido del formato EFOS-04, a través de sus seis ítems contemplados, calificados y consignados ahora en la columna Q, llevan al cálculo de la calificación definitiva de la estrategia de distribución.
- PRESUPUESTO (10%). De la misma forma, el monitoreo del presupuesto asignado y contenido en los formatos ECHO-01, EHCM-04, EHCM-05 y EHCM-06, en los cuales se incluye la evaluación del presupuesto total, el de ventas y el de cada una de las cuatro estrategias, proporciona calificaciones parciales de acuerdo a la nota obtenida con base en la tabla de valoración del cumplimiento contenida en los formatos. Esta valoración

parcial se consigna en la columna AC y queda entonces lista la aplicación para calcular la calificación definitiva de la fase de ejecución del plan.

5.2.4.3 Correctivos

Para realizar la valoración y calificación de la capacidad de la empresa para implementar correctivos, se tiene en cuenta únicamente el criterio personal del Auditor, entendiéndose que al llegar a esta instancia ya tiene debidamente fundamentada su apreciación sobre el proceso, mientras que la conjugación de las realizaciones y la proyección que dé a cada situación, hace que la escala de evaluación de logros y alcances del plan de mercadeo se reflejen cuantitativamente para proporcionar finalmente el rendimiento o calidad de ejecución de los planes propuestos. La valoración de los correctivos se toma entonces con base en una apreciación global, resultado tanto de la apreciación e interpretación de los índices calculados con base en la progresión de las ventas y de otros objetivos cuantificables, como del desempeño o comportamiento global del equipo de mercadeo que está directamente al frente de la ejecución de cada uno de los programas. En ese aspecto radica la principal fuente de apreciación para poder evaluar de la manera más objetiva y certera posible todo el proceso de llevar a cabo las correcciones que se hayan sugerido a consecuencia de eventos que se han desviado del curso normal esperado de acuerdo a la planeación establecida.

La aplicación de correctivos está dada para las cinco principales áreas mostradas y enumeradas anteriormente, esto es, Planeación, Ventas, Producto, Precio, Comunicación y

Distribución. De la misma forma cada una de ellas tiene un porcentaje de valoración relativo con respecto al 30% que tiene como valor la fase de capacidad para aplicar correctivos. La segunda página del formato EHCO-01 contiene la tabla de valoración de los correctivos, especificando el porcentaje que representa cada área dentro de esa calificación parcial. Es importante para el Auditor establecer la calificación de la mejor manera posible y consignarla en cada fila correspondiente a la columna M, en cuyo caso la aplicación calculará la calificación de esta tercera parte de la Auditoría, valor que aparecerá en el recuadro central inferior.

Finalmente, bajo el rótulo de EVALUACION FINAL AUDITORIA A LA EJECUCION DE UN PLAN DE MERCADEO, la aplicación establece la calificación final, obtenido con base en cada una de las calificaciones parciales correspondientes a las tres fases del proceso. A partir de ese momento empieza el trabajo a nivel interior de la organización, ya que la calificación dada por la Auditoría es el resultado de un proceso llevado a cabo por diferentes áreas funcionales de la empresa y en ese sentido la calificación corresponde al trabajo realizada por cada una de ellas. No quiere esto decir que este proceso de retroalimentación interna se deba dejar sólo para el final, ya que de hecho contraría la función del método, que de una manera ordenada va evaluando y por consiguiente haciendo una revisión de cada uno de los procedimientos implementados para la ejecución estratégica del plan de mercadeo. Así, el buen o mal resultado es un indicativo de la capacidad que tiene la empresa para integrar sus equipos de trabajo a partir de la generación permanente de sinergia, equipos que ya no son de participación exclusiva del personal de mercadeo o comercial. Por el contrario, son cada vez más evidentes los

equipos de trabajo interfuncionales o interdisciplinarios, que interactuan para lograr objetivos generales comunes, cumpliendo de esta forma con una de las tendencias del mercadeo para los años venideros: ser la ciencia o actividad que integre de una manera efectiva los esfuerzos de las diferentes áreas funcionales de una empresa para producir resultados orientados a un sólo fin, la satisfacción total del cliente.

6. PROCESO OPERATIVO DEL MODELO

En los capítulos anteriores se han venido revisando los conceptos y el esquema que se maneja para realizar la Auditoría a través del Método MCG-3, poniendo todo el énfasis única y exclusivamente en el modelo. Pero para llegar a implementarlo se requieren unas condiciones que son fundamentales a la hora de definirse por este sistema para realizar el monitoreo a la ejecución del plan de mercadeo. Estas condiciones tienen que ver con la empresa, su logística y el personal operativo que estará al frente del proceso.

6.1 REQUISITOS ORGANIZACIONALES

Toda acción que emprenda una empresa hoy en día requiere un nivel alto de identificación del personal de la compañía para tener los resultados esperados. Alrededor de ese fundamento, las actividades de mercadeo no están aisladas de ese contexto participativo donde el esfuerzo común debe prevalecer sobre los intentos aislados por construir, quizás sin alguna dirección, unas mejores condiciones para el accionar de la empresa en sus mercados. De acuerdo a lo anterior, es cada vez más exigente y necesario ese involucramiento de **todo el personal** de la organización en la ejecución de programas que tengan como base acciones estratégicas de mercadeo. Una de las etapas críticas, por la profundidad de su contenido, es la etapa de la planeación, donde la suma de los esfuerzos, ideas y cuestionamientos resulta clave para determinar finalmente el horizonte hacia el cual

se va a dirigir la empresa. McDonald y Leppard[11] esquematizan de una manera muy clara cuáles son las situaciones que se pueden presentar cuando una organización se ve abocada a un ejercicio de planificación, lo cual se muestra en la Figura 5.

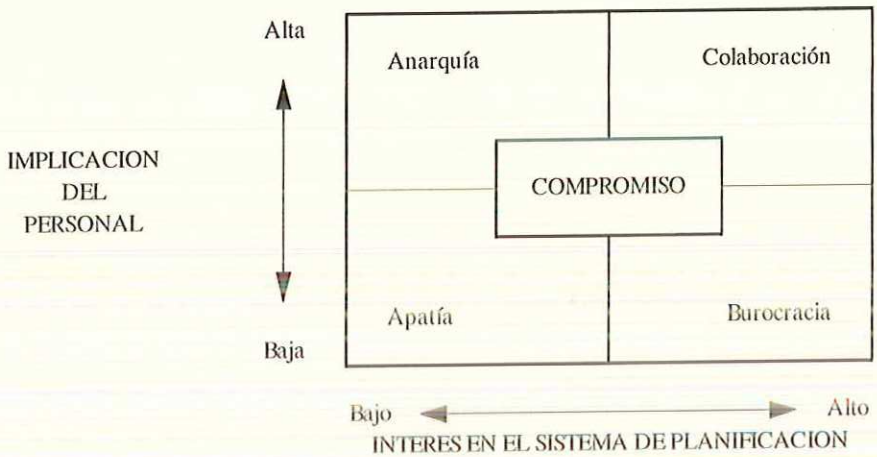


Figura 5. Comportamiento Organizacional ante la Planeación

Cuando se presenta el proceso de planeación hay dos grandes condicionantes que deben funcionar de manera paralela, siendo el interés en el sistema de planificación que evidencie la empresa y sus miembros por un lado, y el involucramiento del personal con ese sistema de planeación por otro lado. De su sincronismo dependen en gran medida los aciertos que se logren tendientes a visualizar el futuro de la empresa. Un caso extremo se presenta cuando existe bajo interés en general por llevar a cabo un sistema de planificación y una baja implicación del personal con el proceso, en cuyo caso se llega a un estado de apatía que hace completamente imposible realizar intentos por hacer un trabajo constructivo y de beneficio para la empresa. En el otro extremo se encuentra la situación contraria, donde el

[11] MCDONALD, Malcom y LEPPARD, Jhon. La Auditoría de Marketing, p.271.

alto interés por la planificación y una alta implicación del personal confluyen en la colaboración necesaria para llevar a cabo de forma debida todas las actividades que implica la realización e implementación del plan de mercadeo. Esa colaboración genera una disposición y un alistamiento favorable en todos los departamentos de la empresa, permitiendo desplegar de una manera efectiva los objetivos y alcance de la planeación.

6.2 REQUISITOS DEL PERSONAL OPERATIVO

Una vez se encuentre dispuesta la organización como conjunto para emprender la planeación, se debe acudir al elemento que servirá de enlace entre la empresa, su planeación y los resultados esperados, esto es, el factor humano. Sin lugar a dudas, y sin el ánimo de entrar a profundizar en alguna de las teorías antropocéntricas y humanísticas de la administración, una organización crece y define lo que es a partir de la medida de crecimiento e identidad del personal que la conforma. La óptica de la unicidad de criterios para definir lineamientos de acción enmarca la característica que es preciso cumplir para llevar a cabo la ejecución de un plan de mercadeo, definida a partir del conocimiento de lo que comprende todo el proceso de planeación y ejecución. Dicho de otra forma, el personal que va a estar al tanto de la ejecución del plan de mercadeo debe tener una información y una formación básica en aspectos relativos al mercadeo, el servicio, las ventas y la atención al cliente, como elementos a partir de los cuales se generan pensamientos amplios y de criterio que suman al resultado final.

Por su parte el Auditor de Mercadeo, quien se encargará de realizar la auditoría con la aplicación del Método MCG-3, debe igualmente reunir unas condiciones mínimas e indispensables para poder ejercer como tal, entre las cuales se mencionan:

◊ CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS, que deben abarcar elementos tales como la experiencia en el manejo de los principales conceptos de todo el proceso de mercadeo, lo cual incluye un alto nivel de habilidad para interpretar y ajustar las variables a las tendencias que muestre un mercado. De la misma forma, y principalmente, debe tener un perfecto manejo de todo lo que involucra un Plan de Mercadeo, desde su realización hasta la implementación.

◊ INDEPENDENCIA, criterio que le permitirá mantenerse permanentemente en una posición objetiva e imparcial en cada una de las evaluaciones o conceptos que realice, pensando siempre en el perfecto desarrollo de lo planeado, lo que repercutirá en los buenos resultados para la empresa.

◊ INTERDEPENDENCIA, lo que le permitirá no trabajar aislado del equipo que estará a cargo de la implementación en la empresa porque, como ya se ha mencionado, toda la información que alimentará el Modelo será tomada o proporcionada de la fuente directa que la está originando

◊ VISION ESTRATEGICA, aspecto que le permitirá dar la mejor opción en el momento que se requiera la implementación de correctivos, teniendo como base la situación de la empresa, los objetivos planteados en el plan, las condiciones del mercado y las tendencias observadas.

UNAB BIBLIOTECA

Con base en los criterios anteriores, teniendo un grupo de trabajo enfocado hacia los mismos objetivos y propósitos y dando una formal aplicación a todo lo dispuesto en el Modelo, la gestión de mercadeo tendrá mejores resultados y tanto la empresa como sus entornos interno y externo serán los beneficiados. No es fácil llevar a cabo una planeación e igualmente no es fácil ejercer una función de Auditoría de la manera en que se plantea que se debe realizar, pero la justificación misma del por qué se debe hacer es una razón válida y suficiente para implementarlo, consiguiendo de esta forma el objetivo del Modelo: proporcionar a la empresa una herramienta valiosa que le permitirá tomar mejores y más rápidas decisiones de mercadeo.

7. ASPECTOS FINALES

7.1 CONCLUSIONES

El trabajo investigativo lleva a circunstancias diversas a lo largo de su desarrollo. Estas circunstancias permiten descubrir o corroborar algunos aspectos que de alguna manera inciden en el curso de la investigación.

Sorprende el desconocimiento que en el medio empresarial local se tiene de lo que se define como un plan de mercadeo y de las razones que pueden llevar a su realización. Se pudo observar que para algunas personas encargadas de la función de mercadeo, que en un alto pocentaje no tiene la preparación académica en el área, cualquier reporte, avance, plan de trabajo o toda actividad que involucre establecimiento de objetivos y acciones, es un plan de mercadeo. Ahí se encuentra uno de los principales retos a los que los Ingenieros de Mercados se deben enfrentar, lograr la culturización empresarial alrededor del mercadeo.

Dentro de las empresas tenidas en cuenta para realizar la estrcuturación del modelo a partir de los planes de mercadeo ya establecidos, tan solo una cifra aproximada al 1% han realizado o están realizando planes de mercadeo. Esta cifra se ve agravada si se revisa el número de empresas que efectivamente han implementado de alguna manera el plan, lo que genera una preocupación por el nivel de incertidumbre que manejan las empresas y a su vez una oportunidad que se debe aprovechar. Este aspecto se constituyó en una limitante al

proceso investigativo, debiendo recurrir a diversas fuentes secundarias establecidas para obtener parte de la información necesaria en cada fase.

Otro aspecto a concluir es que el establecimiento de un modelo genérico suficientemente amplio para ser aplicado a todo tipo de empresa, requiere del trabajo continuo de un equipo interdisciplinario que tenga aporte de Ingenieros de Mercados e Ingenieros de Sistemas para llegar al desarrollo de un software que haga más amigable y dinámica la aplicación del modelo, ya que cada empresa tiene sus necesidades y estructuras de información diferentes entre sí, siendo un requerimiento del sistema lograr su adaptación.

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos que el modelo evalua, su implementación y su análisis, se puede concluir que efectivamente los resultados de su aplicación servirán para una toma de decisiones más acertada, desde el mismo momento de su inicio hasta su culminación.

En el aspecto personal se puede decir que el proceso ha generado un enriquecimiento en conocimientos, capacidad de análisis e implementación de relaciones en una estructura dinámica de permanente información. La experiencia investigativa va más allá del simple proceso creativo, que de hecho es determinante a la hora de concretar una idea en algo tangible. La experiencia investigativa permite alcanzar un nivel de satisfacción poco comparable a experiencias conocidas, ya que permite el desdoblamiento del conocimiento, aptitudes y actitudes (interior) hacia el mundo del mercadeo (exterior) con un aporte

importante del cual se espera, por qué no, obtener un reconocimiento en el ámbito empresarial colombiano o, por qué no, internacional.

Deberá ser entonces un reconocimiento a los Ingenieros de Mercados de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

7.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden hacer se enfocan hacia la responsabilidad que cada empresa debe asumir en el momento de aplicar el modelo, ya que sus diversas variables a evaluar implican compromisos que se deben asumir con toda seriedad. La información que se precisa para la alimentación del modelo debe ser actualizada y permanente, para lo cual la empresa debe disponer de una persona que esté revisando todos los aspectos que indiquen rendimientos y registros históricos del desempeño.

Para emprender el estudio y aplicación del modelo es igualmente necesario tener perfectamente claro el proceso de elaboración y puesta en marcha de un plan de mercadeo, para poder lograr una aplicación eficiente y sin vacíos que ocasionen una base inadecuada o sesgada para la toma de decisiones. Se hace énfasis nuevamente en la necesidad de contar con un equipo y específicamente con una persona (Auditor de Mercadeo) que haga posible llevar a cabo todo el proceso.

El modelo se desarrolló teniendo en cuenta aspectos generales para cada fase considerada, lo cual debe ser considerado por las empresas para hacer las debidas adaptaciones que considere pertinentes. En una fase posterior de desarrollo, el modelo muy seguramente será mucho más amplio pero a la vez más fácil de diligenciar y llevar a cabo la parte operativa.

BIBLIOGRAFIA

CRAVENS, David W. y WOODRUFF, Robert B. Mercadotecnia en acción. México : Addison-Wesley Iberoamericana, 1991, 420 p.

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá : Legis, 1992, 370 p.

ENCICLOPEDIA AUDITORIA. TOMO I. Madrid : Cultural de Ediciones, 1996.

FOGG, C. Davis. Diagnóstico en Mercadotecnia. México : Addison-Wesley Iberoamericana, 1990, 305 p.

HIEBING, Roman y COOPER, Scott. Cómo preparar un exitos plan de mercadotecnia. México : MCGraw Hill, 1992, 325 p.

KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. México : Prentice Hall, 1993, 843 p
Mercadotecnia. México : Prentice Hall, 1993, 826 p.

MCDONALD, Malcolm y LEPPARD, Jhon. La Audotiría de Marketing. Madrid : Ediciones Díaz de Santos S.A. , 1994, 285 p.

RODRIGUEZ, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. México : Editorial Trillas, 1987, 294 p.

SLOSSE, Carlos A. Auditoría. Un nuevo enfoque empresarial. Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1991, 790 p.

WESTWOOD, Jhon. Planeación de Mercados. Bogotá : Legis, 1992, 234 p.

WILLINGHAM, Jhon. Auditoría. Conceptos y métodos, Bogotá : McGraw Hill, 1982, 466 p.

ANEXOS

ANEXO A.

PCHU-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

EMPRESA: _____ AUDITOR: _____

FECHA DE REALIZACION: _____

AUDITORIA A LA PLANEACION

ITEM 1: PRODUCTO

		0	1	2	3	4	5	VALOR
1.	Las líneas de productos fueron especificadas y definidas de acuerdo a su segmento							
2.	Las líneas de productos están dimensionadas tanto en ancho como en profundidad							
3.	Se realizó una verificación del registro de marca de cada uno de los productos							
4.	Están claramente definidos los empaques correspondientes para cada producto							
5.	La funcionalidad de los productos se revisa de acuerdo a las expectativas de los usuarios							
6.	Para cada producto está identificada su ubicación en el ciclo de vida							
7.	Cada producto está identificado de acuerdo a la clasificación de la matriz BCG							
8.	Está definida la estructura de costos para cada producto							

TOTAL _____

ITEM 2: MERCADO META

		0	1	2	3	4	5	VALOR
1.	Está claramente identificado de acuerdo a los productos consumidos							
2.	Está definida su ubicación geográfica							
3.	Cada segmento está cuantificado tanto en volumen poblacional como de consumo							
4.	Está definido el nivel de cobertura y atención a cada segmento							
5.	Está calculada la tasa de crecimiento de población							
6.	Está calculada la tasa de crecimiento de consumo de cada segmento							
7.	Está calculada la tasa de fidelidad de cada segmento							
8.	Están identificadas las principales características de mercadeo de cada segmento							

TOTAL _____

ITEM 3: VENTAS Y PARTICIPACION EN EL MERCADO

		0	1	2	3	4	5	VALOR
1.	Existen registros históricos de las ventas totales, por productos y por mercados							
2.	Existe una proyección de ventas para cada mercado							
3.	Está establecida la participación relativa en el mercado para cada producto							
4.	Está establecida la participación en el mercado de toda la empresa							
5.	Se realizan análisis a los resultados de las ventas en cada período							
6.	Existe una proyección del crecimiento de la participación en el mercado							
7.	Los objetivos y parámetros de ventas son consecuentes con el producto y el mercado							
8.	Está establecida la relación de las ventas con la inversión en diferentes tópicos de mercadeo							

TOTAL _____

ITEM 4: DISTRIBUCION Y PENETRACION

		0	1	2	3	4	5	VALOR
1.	Está establecido el número de distribuidores para cada mercado							
2.	El número de distribuidores para cada mercado asegura la cobertura adecuada							
3.	Está establecido el índice de penetración en cada mercado							
4.	Los canales de distribución son revisados periódicamente							
5.	Los canales de distribución son los más adecuados de acuerdo a cada mercado							

TOTAL _____

ANEXO A.

PCHU-01

ITEM 5: FIJACION DE PRECIOS

		0	1	2	3	4	5	VALOR
1.	Están claramente establecidos los precios para cada producto en cada mercado							
2.	Existe una política clara de fijación de precios							
3.	Está establecida una política de revisión periódica de precios							
4.	Se realizó un análisis comparativo con respecto a los precios de la competencia							
5.	Han sido consideradas y son claras las políticas de descuentos aplicadas a cada mercado							

TOTAL _____

ITEM 6: ANALISIS DE LA COMPETENCIA

		0	1	2	3	4	5	VALOR
1.	Se identificó la competencia visible e invisible para cada producto en cada mercado							
2.	Se identificó la participación en el mercado de la competencia							
3.	Se identificó la red de distribución y cobertura de la competencia en cada mercado							
4.	Se identificaron las principales estrategias utilizadas por la competencia en cada mercado							
5.	Se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la competencia							
6.	Se estudiaron las posibles entradas de nuevos competidores al mercado							

TOTAL _____

ITEM 7: DEMANDA

		0	1	2	3	4	5	VALOR
1.	Existe una forma continua de cuantificar la demanda							
2.	Está dimensionada la demanda real y potencial para cada producto en cada mercado							
3.	Está dimensionada la demanda per cápita en cada mercado							
4.	Están identificados los principales factores de la demanda de cada producto							
5.	Existen registros históricos de la demanda real en cada mercado							
6.	Está identificada la tendencia del desarrollo de la demanda en cada mercado							

TOTAL _____

ITEM 8: DOFA

		0	1	2	3	4	5	VALOR
1.	Se identificaron claramente las principales fortalezas de la empresa							
2.	Se identificaron claramente las principales debilidades de la empresa							
3.	Se identificaron claramente las principales oportunidades de la empresa							
4.	Se identificaron claramente las principales amenazas de la empresa							

TOTAL _____

ITEM 9: FIJACION DE OBJETIVOS

		0	1	2	3	4	5	VALOR
1.	Los objetivos son consecuentes con el problema planteado para la realización del plan							
2.	Los objetivos son claros, concisos, medibles y alcanzables							
3.	Existe un plan de acción para alcanzar cada objetivo							
4.	Los objetivos contemplan las diferentes áreas componentes de la mezcla de mercadeo							
5.	Existe la disposición de recursos adecuados para alcanzarlos							

TOTAL _____

CRONOGRAMA DE EJECUCION PLAN DE MERCADEO

EMPRESA: ______________ AUDITOR: ______________ FECHA INICIO: ______________ FECHA FINAL: ______________

ESTRATEGIAS	SEMANAS																																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
1. PRODUCTO																																																				
2. PRECIO																																																				
3. DISTRIBUCION																																																				
4. PROMOCION																																																				

UNAL BIBLIOTECA

ANEXO B.

ANEXO C.

HOJA 1 DE 3

EHCS-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

EMPRESA: _____ AUDITOR: _____

FECHA INICIO: _____ FECHA FINAL: _____

CONTROL A EVOLUCION DE VENTAS PRINCIPALES PRODUCTOS

SEMANA	PRODUCTO A		PRESUPUESTO		PRODUCTO B		PRESUPUESTO		**TOTAL**	
	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	**CANT.**	**VALOR**
1									0	$0
2									0	$0
3									0	$0
4									0	$0
5									0	$0
6									0	$0
7									0	$0
8									0	$0
9									0	$0
10									0	$0
11									0	$0
12									0	$0
13									0	$0
14									0	$0
15									0	$0
16									0	$0
17									0	$0
18									0	$0
19									0	$0
20									0	$0
21									0	$0
22									0	$0
23									0	$0
24									0	$0
25									0	$0
26									0	$0
27									0	$0
28									0	$0
29									0	$0
30									0	$0

RESULTADOS PAGINA 1

	PRODUCTO A		PRESUPUESTO		PRODUCTO B		PRESUPUESTO		TOTAL	
	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
TOTAL	0	$0	0	$0	0	$0	0	$0	0	$0

% CUMPLIMIENTO PAGINA 1

PRODUCTO A	PRODUCTO B	TOTAL
#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

ANEXO C.

HOJA 2 DE 3

EHCS-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

EMPRESA: _____ AUDITOR: _____

FECHA INICIO: _____ FECHA FINAL: _____

CONTROL A EVOLUCION DE VENTAS PRINCIPALES PRODUCTOS

SEMANA	PRODUCTO A		PRESUPUESTO		PRODUCTO B		PRESUPUESTO		**TOTAL**	
	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	**CANT.**	**VALOR**
31									0	$0
32									0	$0
33									0	$0
34									0	$0
35									0	$0
36									0	$0
37									0	$0
38									0	$0
39									0	$0
40									0	$0
41									0	$0
42									0	$0
43									0	$0
44									0	$0
45									0	$0
46									0	$0
47									0	$0
48									0	$0
49									0	$0
50									0	$0
51									0	$0
52									0	$0

RESULTADO PAGINA 2

	PRODUCTO A		PRESUPUESTO		PRODUCTO B		PRESUPUESTO		TOTAL	
	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
TOTAL	0	$0	0	$0	0	$0	0	$0	0	$0

TOTAL PAGINA (1+2)

	PRODUCTO A		PRESUPUESTO		PRODUCTO B		PRESUPUESTO		**TOTAL**	
	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	**CANT.**	**VALOR**
TOTAL	0	$0	0	$0	0	$0	0	$0	0	$0

TOTAL PRESUPUESTO PRODUCTO A + PRODUCTO B

$0

ANEXO C.

HOJA 3 DE 3

EHCS-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

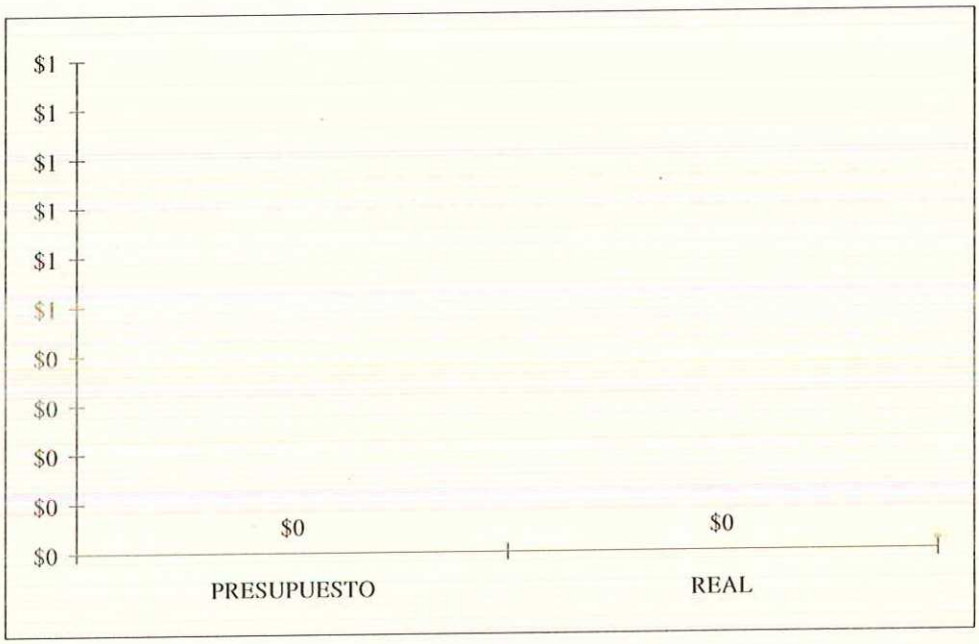
EMPRESA: _____ AUDITOR: _____

FECHA INICIO: _____ FECHA FINAL: _____

% CUMPLIMIENTO PAGINAS (1 + 2)

PRODUCTO A	PRODUCTO B
#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

PRESUPUESTO	REAL	CUMPLIMIENTO
$0	$0	#¡DIV/0!



VALORACION DEL CUMPLIMIENTO

PORCENTAJE	PUNTUACION
0% - 40%	1
41% - 60%	2
61% - 80%	3
81% - 100%	4
Más de 100%	5

ANEXO D.

HOJA 1 DE 2

EHCM-01

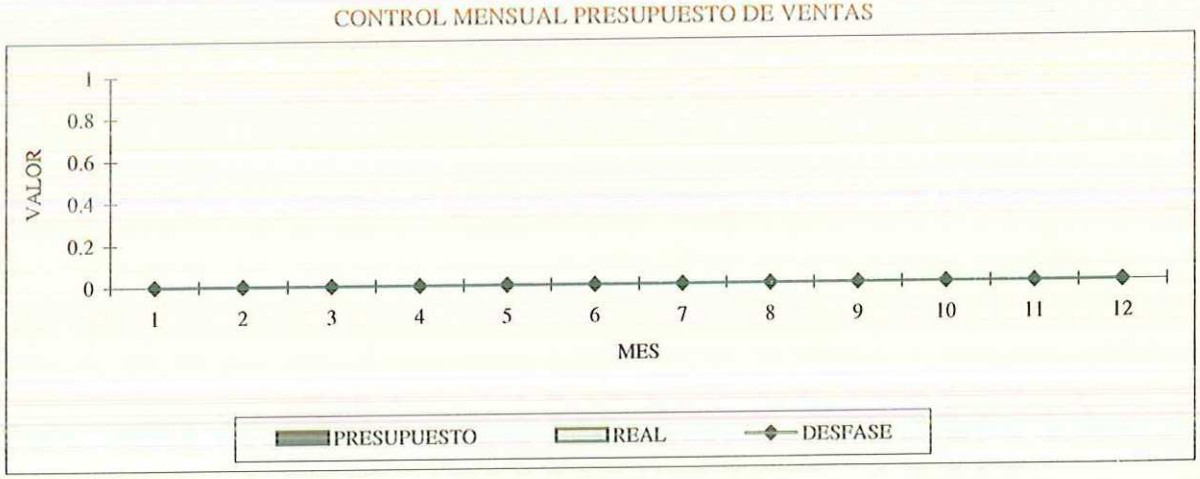
METODO MCG-3 DE AUDITORIA

EMPRESA: _____ AUDITOR: _____ MES INICIO: _____

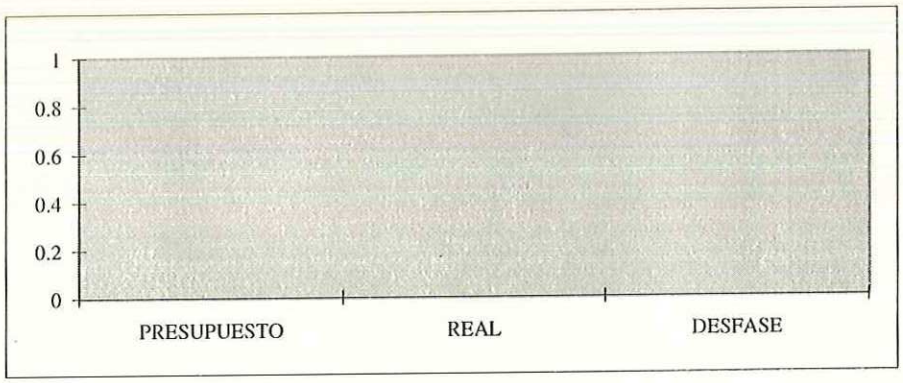
CONTROL DE VENTAS TOTALES

MES	PRESUPUESTO	REAL	DESFASE	CUMPLIM.
1	0	0	0	#¡DIV/0!
2	0	0	0	#¡DIV/0!
3	0	0	0	#¡DIV/0!
4	0	0	0	#¡DIV/0!
5	0	0	0	#¡DIV/0!
6	0	0	0	#¡DIV/0!
7	0	0	0	#¡DIV/0!
8	0	0	0	#¡DIV/0!
9	0	0	0	#¡DIV/0!
10	0	0	0	#¡DIV/0!
11	0	0	0	#¡DIV/0!
12	0	0	0	#¡DIV/0!
ACUMULADO	0	0	0	#¡DIV/0!

CONTROL MENSUAL PRESUPUESTO DE VENTAS



PRESUPUESTO DE VENTAS ACUMULADO



ANEXO D.

EHCM-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CUMPLIMIENTO MENSUAL Y ACUMULADO DE PRESUPUESTO DE VENTAS

MES	MENSUAL	ACUMULADO
1	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
2	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
3	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
4	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
5	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
6	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
7	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
8	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
9	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
10	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
11	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
12	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

VALORACION DEL CUMPLIMIENTO

PORCENTAJE	PUNTUACION
0% - 40%	1
41% - 60%	2
61% - 80%	3
81% - 100%	4
Más de 100%	5

ANEXO E.

EHCM-03

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

EMPRESA: _____ **AUDITOR:** _____ **MES INICIO:** _____

INGRESO Y CRECIMIENTO DE NUEVOS CLIENTES

MES	NUEVOS CLIENTES	VALOR DE FACTURACION	PORCENTAJE CRECIMIENTO
0	0	$0	
1	0	$0	#¡DIV/0!
2	0	$0	#¡DIV/0!
3	0	$0	#¡DIV/0!
4	0	$0	#¡DIV/0!
5	0	$0	#¡DIV/0!
6	0	$0	#¡DIV/0!
7	0	$0	#¡DIV/0!
8	0	$0	#¡DIV/0!
9	0	$0	#¡DIV/0!
10	0	$0	#¡DIV/0!
11	0	$0	#¡DIV/0!
12	0	$0	#¡DIV/0!

OBJETIVOS				
MES	NUEVOS CLIENTES	VALOR DE FACTURACION	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO	
1	0	$0	######	#¡DIV/0!
2	0	$0	######	#¡DIV/0!
3	0	$0	######	#¡DIV/0!
4	0	$0	######	#¡DIV/0!
5	0	$0	######	#¡DIV/0!
6	0	$0	######	#¡DIV/0!
7	0	$0	######	#¡DIV/0!
8	0	$0	######	#¡DIV/0!
9	0	$0	######	#¡DIV/0!
10	0	$0	######	#¡DIV/0!
11	0	$0	######	#¡DIV/0!
12	0	$0	######	#¡DIV/0!

EVALUACION		
CUMPLIMIENTO ACUMULADO	######	#¡DIV/0!

VALORACION DEL CUMPLIMIENTO

PORCENTAJE	PUNTUACION
0% - 40%	1
41% - 60%	2
61% - 80%	3
81% - 100%	4
Más de 100%	5

ANEXO F.

EHCM-02

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

EMPRESA: _____ AUDITOR: _____

FECHA DE INICIO: _____ FECHA FINAL: _____

CONTROL A EVOLUCION DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO

MES	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		OTRAS		TOTAL	
	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	% RELAT.
1	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
2	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
3	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
4	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
5	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
6	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
7	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
8	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
9	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
10	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
11	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!
12	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!

TOTALES ACUMULADOS

EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		OTRAS		TOTAL MERCADO	
VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%
$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!	$0	#¡DIV/0!

EVALUACION DE PARTICIPACION EN EL MERCADO

MES	% TOTAL		% RELATIVA		CUMPLIMIENTO	
	OBJETIVO	REAL	OBJETIVO	REAL	TOTAL	RELATIVA
1	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
2	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
3	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
4	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
5	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
6	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
7	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
8	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
9	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
10	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
11	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
12	0.00%	#¡DIV/0!	0.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

ANEXO G.

EFOS-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CONTROL DE EJECUCION ESTRATEGIA DE PRODUCTO

1. AMPLIACION DE LA LINEA DE PRODUCTOS

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
								VALOR	

2. CONSOLIDAR LA(S) LINEA(S)

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
								VALOR	

3. ADECUAR PRODUCTO AL MERCADO

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
								VALOR	

ANEXO G.

EFOS-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CONTROL DE EJECUCION ESTRATEGIA DE PRODUCTO

4. REPOSICIONAR PRODUCTO

	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
									VALOR	

5. REDEFINIR MEZCLA DE PRODUCTOS

	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
									VALOR	

6. CAMBIO DE LA MARCA

	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
									VALOR	

ANEXO G.

EFOS-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CONTROL DE EJECUCION ESTRATEGIA DE PRODUCTO

7. READECUACION DE EMPAQUE / EMBALAJE

	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
									VALOR	

8. DESARROLLO DE NUEVO (S) PRODUCTO (S)

	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
									VALOR	

ANEXO H.

EFOS-02

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CONTROL A EJECUCION ESTRATEGIA DE PRECIO

1. AUMENTAR / DISMINUIR PRECIOS

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION					TOTAL
				1	2	3	4	5	
								VALOR	

2. MODIFICAR TERMINOS Y CONDICIONES DE VENTA

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION					TOTAL
				1	2	3	4	5	
								VALOR	

3. PENETRACION CON ALTO / BAJO PRECIO

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION					TOTAL
				1	2	3	4	5	
								VALOR	

ANEXO H.

EFOS-02

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CONTROL A EJECUCION ESTRATEGIA DE PRECIO

4. REDUCCION PROGRESIVA DE PRECIOS

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION					TOTAL
				1	2	3	4	5	
								VALOR	

5. AUMENTO PROGRESIVO DE PRECIOS

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION					TOTAL
				1	2	3	4	5	
								VALOR	

6. ESTABLECIMIENTO GEOGRAFICO DE PRECIOS

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION					TOTAL
				1	2	3	4	5	
								VALOR	

ANEXO I.

EFOS-03

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CONTROL A EJECUCION ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

1. CAMBIOS EN LA PUBLICIDAD

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION					TOTAL
				1	2	3	4	5	
								VALOR	

2. REALIZAR ACTIVIDADES PROMOCIONALES

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION					TOTAL
				1	2	3	4	5	
								VALOR	

3. REALIZAR MERCADEO DIRECTO

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION					TOTAL
				1	2	3	4	5	
								VALOR	

ANEXO I.

EFOS-03

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CONTROL A EJECUCION ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

4. ESTABLECER PROGRAMA DE MERCHANDISING

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
								VALOR	

5. READECUAR EL PLAN DE MEDIOS

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
								VALOR	

6. REVISAR MEZCLA DE MEDIOS

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
								VALOR	

ANEXO J.

EFOS-04

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CONTROL A EJECUCION ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

1. AUMENTO / DISMINUCION EN LA PENETRACION

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
							VALOR		

2. CAMBIOS EN LOS CANALES (MAYORISTAS / MINORISTAS)

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
							VALOR		

3. ELIMINACION DE NIVELES EN EL CANAL (INTERMEDIARIOS)

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
							VALOR		

ANEXO J.

EFOS-04

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CONTROL A EJECUCION ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

4. INTEGRACION HACIA ADELANTE

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
								VALOR	

5. AUMENTO / DISMINUCION DE COBERTURA GEOGRAFICA

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
								VALOR	

6. CAMBIO EN EL TIPO DE DISTRIBUCION (INTENSIVA, SELECTIVA, EXCLUSIVA)

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	FACTOR DE MEDICION	EVALUACION 1	2	3	4	5	TOTAL
								VALOR	

ANEXO K.

EFOO-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA
REGISTRO DE INDICADORES DE GESTION

% GASTOS DE MERCADEO SOBRE VENTAS

MES	OBJETIVO	REAL	% DE LOGRO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
ACUMULADO			

EFECTIVIDAD DE COTIZACIONES

MES	OBJETIVO	REAL	% DE LOGRO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
ACUMULADO			

PRODUCTIVIDAD VENTAS POR VALOR NOMINA

MES	OBJETIVO	REAL	% DE LOGRO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
ACUMULADO			

PRODUCTIVIDAD VENTAS POR # VENDEDORES

MES	OBJETIVO	REAL	% DE LOGRO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
ACUMULADO			

CANTIDAD DE QUEJAS Y RECLAMOS

MES	OBJETIVO	REAL	% DE LOGRO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
ACUMULADO			

COSTO DE LAS GARANTIAS

MES	OBJETIVO	REAL	% DE LOGRO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
ACUMULADO			

ANEXO L.

ECHO-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

1. LISTA DE CHEQUEO - CONTROL A LA EJECUCION PRESUPUESTAL

	CARACTERISTICA	SI	NO	N.A.
1.	Se realizó una evaluación de los costos de mercadeo antes del plan			
2.	El costeo de las actividades está contemplado de manera explícita para cada ítem			
3.	Se hizo la debida asignación presupuestal para la ejecución del plan			
4.	Se revisaron los índices de ejecución presupuestal de planes anteriores			
5.	El presupuesto fue establecido con base en los objetivos del plan			
6.	El presupuesto contempla ajustes periódicos o provisiones para imprevistos			
7.	Está claramente establecido el procedimiento para la ejecución de ajustes o provisiones			
8.	Se hizo la debida asignación presupuestal para la ejecución del plan			
9.	Se tienen establecidos los diferentes índices de control presupuestal			
10.	Los índices de control presupuestal son adecuados a las necesidades del plan			
11.	El control a la ejecución del presupuesto se hace en el término fijado para ello			
12.	Se realizan los respectivos comentarios a la evolución de la ejecución presupuestal			
13.	Son tomadas las acciones correctivas del caso para controlar la acción presupuestal			
14.	Se revisa ejecución presupuestal con los responsables de cada área funcional implicada			
15.	Se hacen las anotaciones del caso cuando existe desfase en la ejecución presupuestal			
16.	Existe compromiso de las partes involucradas en lograr el cumplimiento del presupuesto			
17.	Los índices de ejecución están soportados por los documentos fuentes de información			
18.	Están establecidos un nivel mínimo y máximo de ejecución presupuestal			
19.	Los responsables de la ejecución conocen esos límites			
20.	Es viable el cumplimiento del presupuesto			
	TOTAL			

CALIFICACION LISTA DE CHEQUEO

NUMERO DE RESPUESTAS SI CON MAXIMO 5 RESPUESTAS N.A.

RANGO	CALIFICACION
1 - 5	1
6 -8	2
9 - 12	3
13 - 15	4
Más de 15	5

VALORACION DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO

CUMPLIMIENTO	CALIFICACION
0% - 40%	1
41% - 60%	2
61% - 80%	3
81% - 100%	4
Más de 100%	5

ANEXO M.

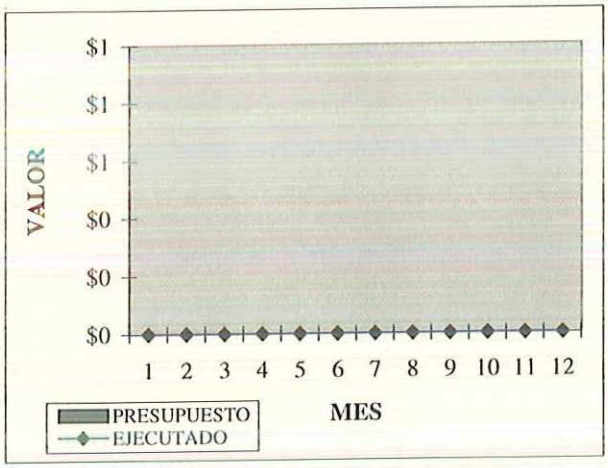
EHCM-04

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

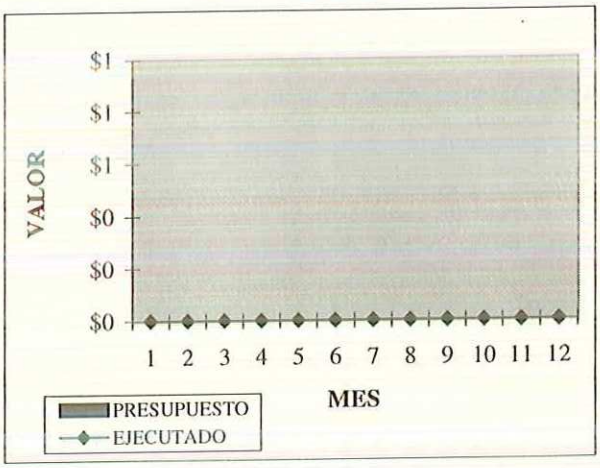
CONTROL A LA EJECUCION PRESUPUESTAL
2. PRESUPUESTO GENERAL

MES	PRESUPUESTO	EJECUTADO	CUMPLIMIENTO
1	$0	$0	#¡DIV/0!
2	$0	$0	#¡DIV/0!
3	$0	$0	#¡DIV/0!
4	$0	$0	#¡DIV/0!
5	$0	$0	#¡DIV/0!
6	$0	$0	#¡DIV/0!
7	$0	$0	#¡DIV/0!
8	$0	$0	#¡DIV/0!
9	$0	$0	#¡DIV/0!
10	$0	$0	#¡DIV/0!
11	$0	$0	#¡DIV/0!
12	$0	$0	#¡DIV/0!

PRESUPUESTO GENERAL



COSTOS DE VENTAS



CONTROL A LA EJECUCION PRESUPUESTAL
3. COSTOS DE VENTAS

MES	PRESUPUESTO	EJECUTADO	CUMPLIMIENTO
1	$0	$0	#¡DIV/0!
2	$0	$0	#¡DIV/0!
3	$0	$0	#¡DIV/0!
4	$0	$0	#¡DIV/0!
5	$0	$0	#¡DIV/0!
6	$0	$0	#¡DIV/0!
7	$0	$0	#¡DIV/0!
8	$0	$0	#¡DIV/0!
9	$0	$0	#¡DIV/0!
10	$0	$0	#¡DIV/0!
11	$0	$0	#¡DIV/0!
12	$0	$0	#¡DIV/0!

ANEXO N.

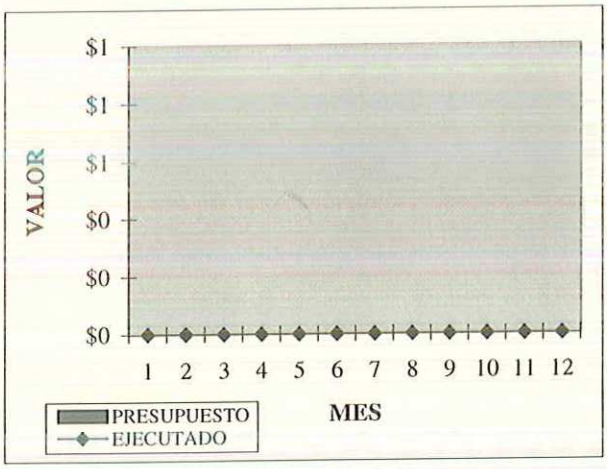
EHCM-05

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

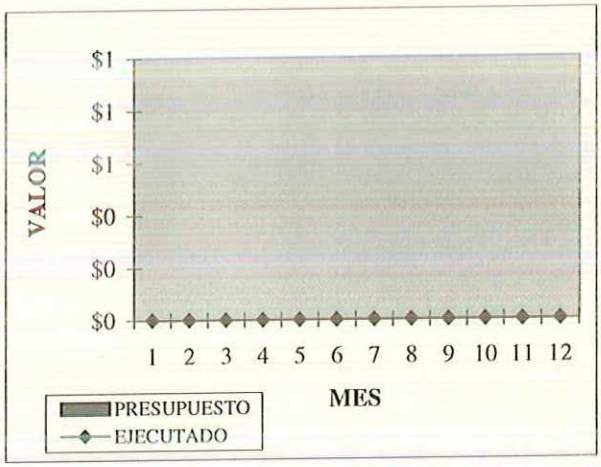
CONTROL A LA EJECUCION PRESUPUESTAL
4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

MES	PRESUPUESTO	EJECUTADO	CUMPLIMIENTO
1	$0	$0	#¡DIV/0!
2	$0	$0	#¡DIV/0!
3	$0	$0	#¡DIV/0!
4	$0	$0	#¡DIV/0!
5	$0	$0	#¡DIV/0!
6	$0	$0	#¡DIV/0!
7	$0	$0	#¡DIV/0!
8	$0	$0	#¡DIV/0!
9	$0	$0	#¡DIV/0!
10	$0	$0	#¡DIV/0!
11	$0	$0	#¡DIV/0!
12	$0	$0	#¡DIV/0!

ESTRATEGIA DE PRODUCTO



ESTRATEGIA DE PRECIO



CONTROL A LA EJECUCION PRESUPUESTAL
5. ESTRATEGIA DE PRECIO

MES	PRESUPUESTO	EJECUTADO	CUMPLIMIENTO
1	$0	$0	#¡DIV/0!
2	$0	$0	#¡DIV/0!
3	$0	$0	#¡DIV/0!
4	$0	$0	#¡DIV/0!
5	$0	$0	#¡DIV/0!
6	$0	$0	#¡DIV/0!
7	$0	$0	#¡DIV/0!
8	$0	$0	#¡DIV/0!
9	$0	$0	#¡DIV/0!
10	$0	$0	#¡DIV/0!
11	$0	$0	#¡DIV/0!
12	$0	$0	#¡DIV/0!

UNAB BIBLIOTECA

ANEXO O.

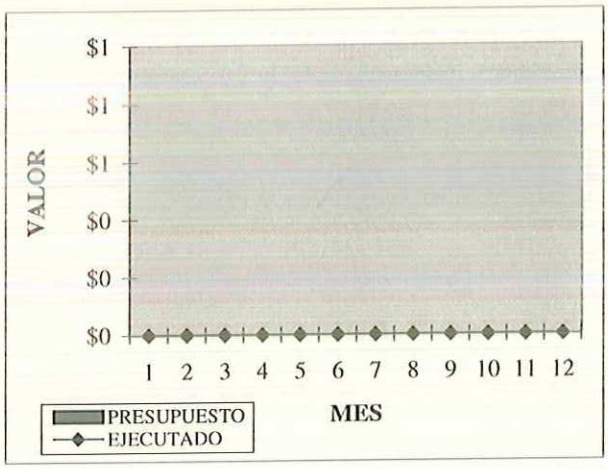
EHCM-06

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

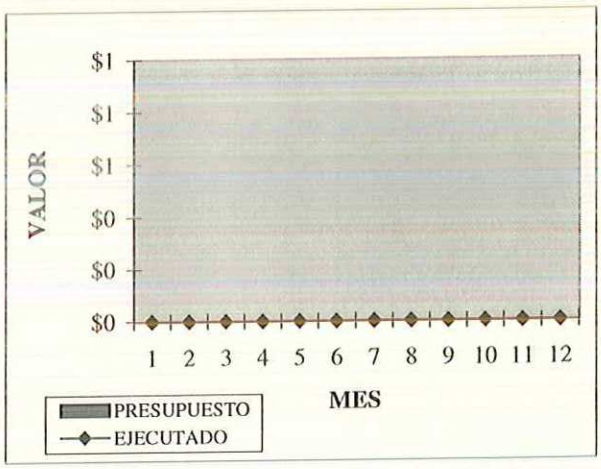
CONTROL A LA EJECUCION PRESUPUESTAL
6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

MES	PRESUPUESTO	EJECUTADO	CUMPLIMIENTO
1	$0	$0	#¡DIV/0!
2	$0	$0	#¡DIV/0!
3	$0	$0	#¡DIV/0!
4	$0	$0	#¡DIV/0!
5	$0	$0	#¡DIV/0!
6	$0	$0	#¡DIV/0!
7	$0	$0	#¡DIV/0!
8	$0	$0	#¡DIV/0!
9	$0	$0	#¡DIV/0!
10	$0	$0	#¡DIV/0!
11	$0	$0	#¡DIV/0!
12	$0	$0	#¡DIV/0!

ESTRATEGIA DE COMUNICACION



ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION



CONTROL A LA EJECUCION PRESUPUESTAL
7. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

MES	PRESUPUESTO	EJECUTADO	CUMPLIMIENTO
1	$0	$0	#¡DIV/0!
2	$0	$0	#¡DIV/0!
3	$0	$0	#¡DIV/0!
4	$0	$0	#¡DIV/0!
5	$0	$0	#¡DIV/0!
6	$0	$0	#¡DIV/0!
7	$0	$0	#¡DIV/0!
8	$0	$0	#¡DIV/0!
9	$0	$0	#¡DIV/0!
10	$0	$0	#¡DIV/0!
11	$0	$0	#¡DIV/0!
12	$0	$0	#¡DIV/0!

ANEXO P.

CFOO-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

FECHA DE REVISION: _____

FORMATO DE RETRAOLIMENTACION DE LA PLANEACION

ITEM	PUNTO	CALIFICACION	MEJORA A IMPLEMENTAR	FECHA	RESPONSABLE

VALORACION DE CORRECTIVOS 1

	SI	NO
Los correctivos fueron tomados en el tiempo estipulado para ello	___	___
Las recomendaciones hechas fueron tenidas en cuenta	___	___
Los correctivos se ajustan a las necesidades del plan	___	___
Los correctivos están en concordancia con los objetivos	___	___
TOTAL	___	___

CALIFICACION - PROPORCION DE LOGRO ___

ESCALA DE CALIFICACION

SI	NO	CALIFICACION
0	4	1
1	3	2
2	2	3
3	1	4
4	0	5

ANEXO Q.

CFOM-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA
ACCIONES CORRECTIVAS SUGERIDAS
VENTAS / POSICIONAMIENTO

	CARACTERISTICA DISCREPANTE	FECHA REVISION	FECHA APLICACION
	A. BAJO NIVEL DE VENTAS		
1	Revisar las necesidades específicas de cada cliente		
2	Revisar y / o actualizar programas de capacitación a fuerza de ventas		
3	Revisar el sistema de compensación económica a la fuerza de ventas		
4	Revisar y / o redefinir el perfil de los vendedores		
5	Revisar y / o redefinir el método de ventas normalmente utilizado		
6	Estudiar el nivel de satisfacción del mercado y / o consumidores		
7	Identificar satisfacción con respecto a principales atributos del producto/servicio		
8	Establecer tasa de fidelidad del mercado		
	B. BAJO NIVEL DE INGRESO DE NUEVOS CLIENTES		
1	Revisar estrategia de cobertura del mercado		
2	Revisar y / o redefinir las características de segmentación del mercado		
3	Revisar y / o redefinir las características del producto/servicio		
4	Revisar y / o redefinir el sistema de estímulos por creación de clientes		
5	Identificar zonas geográficas con puntos de cobertura		
6	Redimensionar e identificar el mercado potencial		
7	Incrementar la participación en eventos de diversa índole		
8	Reasignar zonas y / o clientes a fuerza de ventas		
9	Identificar las estrategias actualmente utilizadas por la competencia		
10	Establecer tasa de ingreso para el mercado y para la empresa		
	C. BAJO NIVEL DE FACTURACION DE NUEVOS CLIENTES		
1	Revisar nivel de inventarios disponible para entrega		
2	Evaluar el sistema y tipo de distribución en las diferentes zonas		
3	Evaluar la percepción de la calidad del producto/servicio en el mercado		
4	Evaluar el servicio pos venta desarrollado con cada uno de los clientes		
5	Revisar el perfil de los clientes con respecto a la capacidad de demanda		
6	Reentrenar en técnicas de cierre a la fuerza de ventas		
7	Revisar la línea/portafolio de productos (ancho y profundidad)		
8	Planear la cobertura que se hará de los nuevos clientes		
9	Revisar los objetivos de acuerdo a las características de mercado observadas		
	D. BAJO NIVEL DE FACTURACION DE CLIENTES ANTIGUOS		
1	Revisar panel de empresas existente		
2	Clasificar los clientes de acuerdo a facturación histórica (Diagrama de Pareto)		
3	Investigar la entrada de nuevos productos y sus características		
4	Evaluar estrategias de venta utilizadas actualmente por la competencia		
5	Establecer nivel de saturación del mercado		
6	Evaluar variables no monitoreoables (exógenas) al proceso de mercadeo		
7	Replantear los objetivos establecidos		
8	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con el producto/servicio		
	E. BAJA PARTICIPACION EN EL MERCADO		
1	Incentivar compra con eventos promocionales		
2	Evaluar / redefinir grupos objetivo		
3	Redefinir objetivos de participación		

ANEXO R.

CFOM-02

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

ACCIONES CORRECTIVAS SUGERIDAS
ESTRATEGIA DE PRODUCTO

	CARACTERISTICA DISCREPANTE	FECHA REVISION	FECHA APLICACION
	A. ALTO NIVEL DE RECLAMOS DE GARANTIA / QUEJAS		
1	Intensificar el monitoreo de calidad del producto / servicio en la empresa		
2	Evaluar las características de uso del producto / servicio en el mercado		
3	Realizar campaña promocional para capacitar en forma adecuada de uso		
4	Evaluar la calidad del producto / servicio en planta de proveedores		
5	Revisar los monitoreos realizados en la empresa al producto / servicio		
6	Definir procedimientos para definir la trazabilidad del producto / servicio		
7	Realizar retroalimentación de los reclamos presentados ante el comité respectivo		
8	Evaluar la adaptación del producto al mercado		
9	Reentrenar al personal de servicio y atención al cliente		
10	Evaluar el procedimiento interno para la atención de reclamos		
11	Desarrollar programa de mantenimiento y posventa		
12	Incluir instrucciones de uso en el empaque		
	B. BAJA RESPUESTA DE COMPRA DEL MERCADO POR INSATISFACCION		
1	Realizar estudio de satisfacción de acuerdo a la importancia de atributos		
2	Realizar panel de consumidores para identificar variables de desempeño		
3	Revisar las condiciones generales del negocio con cada cliente / mercado		
4	Iniciar proceso de rediseño / innovación del producto		
5	Identificar la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra el producto		
6	Revisar / redefinir la promesa básica hecha en la promoción		
7	Capacitar a clientes en las características del producto y su forma de uso		
	C. CONFUSION CON PRODUCTOS SEMEJANTES EN EL MERCADO		
1	Evaluar posicionamiento		
2	Realizar Benchmarking con las empresas / productos semejantes		
3	Identificar características diferenciales del mercado		
4	Definir estrategias de diferenciación		
5	Definir estrategias de desarrollo del mercado		
6	Evaluar / redefinir el mercado objetivo		
7	Revisar el empaque, marca, colores y canales de distribución		
8	Desarrollo de nuevos productos y / o aplicaciones		

ANEXO S.

CFOM-03

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

ACCIONES CORRECTIVAS SUGERIDAS
ESTRATEGIA DE PRODUCTO

	CARACTERISTICA DISCREPANTE	FECHA REVISION	FECHA APLICACION
	D. BAJA IDENTIDAD DEL PRODUCTO EN EL MERCADO		
1	Revisar estrategia de posicionamiento		
2	Definir estrategias de diferenciación		
3	Definir estrategias de penetración en el mercado		
4	Revisar / redefinir las estrategias de comunicación y promoción		
5	Evaluar estrategia de penetración en el mercado		
6	Estudiar la posición del producto con mercado de prueba		
7	Estudiar características y dimensión del mercado actual y potencial		
	E. MARCA NO ASOCIADA CON LA FUNCION DEL PRODUCTO		
1	Realizar panel de consumidores para evaluar concepto del producto		
2	Evaluar marca de acuerdo a función del producto		
3	Identificar y calificar otras marcas presentes en el mercado		
4	Intensificar estrategias de promoción y comunicación		
5	Revisar los satisfactores ofrecidos por el producto y comparar con el mercado		
6	Desarrollar nuevos usos o aplicaciones del producto		
7	Retomar marca de otros productos de la empresa (Efecto Sombrilla)		
8	Revisar marca para cambiar mercado objetivo		
	F. EMPAQUE DIFICULTA TRANSPORTE Y / O EXHIBICION		
1	Revisar / redefinir diseño a partir de materiales y procesos actuales		
2	Adaptar embalaje a características de empaque		
3	Evaluar / reconsiderar el tipo de transporte utilizado		
4	Desarrollar nuevos exhibidores para puntos de venta		
5	Estudiar las características de exhibición en los puntos de venta		
6	Realizar Benchmarking respecto al empaque con los principales competidores		
7	Ofrecer el producto en tamaños y presentaciones más manejables		
8	Dar valor agregado al empaque destinándole una función posterior		

UNAL BIBLIOTE...

ANEXO T.

CFOQ-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

ACCIONES CORRECTIVAS SUGERIDAS
ESTRATEGIA DE PRECIO

	CARACTERISTICA DISCREPANTE	FECHA REVISION	FECHA APLICACION
	A. MERCADO NO REACCIONA A LAS VARIACIONES DEL PRECIO		
1	Evaluar la capacidad de pago / financiera de los clientes y del mercado		
2	Promocionar más intensamente la variación		
3	Dar valor agregado al producto a través de las variables de la mezcla		
4	Identificar variables exógenas que afectan el consumo		
5	Identificar los criterios de decisión para la compra		
6	Identificar índices de consumo de los clientes / mercado		
7	Evaluar los costos del producto y considerar una nueva disminución		
8	Aumentar el índice de la relación costo / beneficio		
9	Variar los precios con respecto a temporadas existentes		
	B. INCREMENTO CONSTANTE / NO REDUCCION DE LA CARTERA		
1	Realizar evaluación retrospectiva del comportamiento de los precios		
2	Revisar cartera de acuerdo a tipo de clientes, región, líneas		
3	Evaluar la política de descuentos por volumen		
4	Establecer una política de refinanciación		
5	Hacer análisis comparativo de precios propios con respecto al mercado		
	C. DEMANDA PRESIONA BAJA DE PRECIOS		
1	Introducir valor agregado al producto / servicio		
2	Establecer estrategia de liderazgo en costos		
3	Introducir precios sicológicos		
4	Otorgar descuentos por volúmenes		
5	Negociar nuevos plazos para el pago		
6	Diversificar usos del producto en mercados seleccionados		
	D. AUMENTO DESPROPORCIONADO DE LA DEMANDA		
1	Dimensionar demanda actual y potencial		
2	Evaluar la tendencia y duración del crecimiento		
3	Realizar análisis de productividad para incrementar producción		
4	Subcontratar la producción, procesamiento y distribución		
5	Establecer alianzas temporales con competidores para cubrimiento del mercado		
6	Pactar con los competidores los precios mínimos de oferta para el mercado		

ANEXO U.

CFOM-04

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

ACCIONES CORRECTIVAS SUGERIDAS

ESTRATEGIA DE COMUNICACION / PROMOCION

	CARACTERISTICA DISCREPANTE	FECHA REVISION	FECHA APLICACION
	A. RETORNO SOBRE LA INVERSION EN PUBLICIDAD MENOR A LO PROYECTADO		
1	Revisar / revaluar costos de ventas		
2	Revisar / revaluar costos de mercadeo		
3	Revisar cálculos de tasas de retorno		
4	Revisar el nivel de ventas esperado con respecto al punto de equilibrio		
5	Revisar / revaluar costos de publicidad		
	B. RESPUESTA DEL MERCADO EN VENTAS MENOR A LO ESPERADO		
1	Establecer cobertura y alcance de la publicidad		
2	Establecer niveles de recordación de la publicidad en cada uno de los segmentos		
3	Establecer tipo de notoriedad con respecto a la marca y / o el producto		
4	Medir el grado de memorización publicitaria en el mercado		
5	Revisar el cronograma de promociones en cada mercado		
6	Ofrecer condiciones de financiamiento favorables a los clientes		
7	Reforzar el programa de merchandising		
8	Revisar / rediseñar material P.O.P.		
9	Readecuar el material promocional a las exigencias del mercado		
10	Establecer presencia institucional en eventos de carácter empresarial		
11	Intensificar la actividad promocional del personal de mercadeo		
	C. BAJO NIVEL DE RESPUESTA DEL MERCADEO DIRECTO		
1	Reentrenar a fuerza de ventas en técnicas de mercadeo		
2	Revisar selección del mercado objetivo		
3	Redefinir técnica promocional utilizada		
4	Intensificar la labor de telemercadeo		
	D. POSICIONAMIENTO NO IDENTIFICADO POR EL MERCADO		
1	Redefinir campaña de posicionamiento		
2	Evaluar características del producto identificadas por los consumidores		
3	Evaluar posicionamiento de las empresas competidoras		
4	Introducir producto en canales no tradicionales		
	E. PROMOCIONES NO ACEPTADAS POR EL MERCADO		
1	Evaluar las condiciones de oferta de la competencia		
2	Revaluar el canal de anuncio de las promociones		
3	Establecer alianzas temporales y plan de estímulos con los distribuidores		
4	Establecer alianzas con empresas / productos complementarios no competidores		
	F. BAJA EFICIENCIA DE LOS MEDIOS UTILIZADOS		
1	Evaluar el nivel de alcance de la mezcla de medios usados		
2	Evaluar / rediseñar programa de publicidad		
3	Evaluar procesos y resultados de agencia publlicitaria		

ANEXO V.

CFOM-05

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

ACCIONES CORRECTIVAS SUGERIDAS
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

	CARACTERISTICA DISCREPANTE	FECHA REVISION	FECHA APLICACION
	A. DEFICIENTE COBERTURA DEL MERCADO		
1	Revisar nivel de inventarios en los diferentes puntos		
2	Revaluar tipo y cantidad de medios de transporte		
3	Identificar las zonas de cobertura geográfica		
4	Reestructurar las rutas para el transporte de productos		
5	Revaluar la cantidad y tipo de oficinas en el territorio de ventas a cargo		
6	Adecuar medios de distribución de acuerdo al producto y región a cubrir		
7	Estudiar la cobertura que dan los distribuidores		
8	Cambiar el tipo de transporte / empresa utilizada		
9	Identificar la logística de distribución de la competencia		
10	Establecer centros de abastecimiento en áreas céntrica de influencia		
11	Redefinir tipo de distribución de acuerdo a características del producto		
12	Realizar auditoría a distribuidores respecto a capacidad de venta y distribución		
	B. BAJA RESPUESTA DEL MERCADO EN LOS PUNTOS DE VENTA		
1	Revisar nivel de inventario en los puntos de venta		
2	Revaluar las rutas y horarios de entrega de producto		
3	Cambiar ubicación de puntos de venta, de acuerdo al mercado		
4	Complementar venta con acciones de mercadeo directo		
5	Evaluar nivel de ventas de la competencia		
6	Entregar producto en consignación a clientes directos y distribuidores		
7	Revisar itinerario de visitas de la fuerza de ventas		
8	Incorporar distribuidores reconocidos en el mercado		
	C. AUMENTO DE PRECIOS POR COSTOS DE DISTRIBUCION		
1	Restringir / monitorear número de distribuidores		
2	Modificar frecuencia de entrega de acuerdo a volumen de consumo / cliente		
3	Disminuir tiempo entre pedido y entrega		
4	Restringir / monitorear entrega de pedidos irregulares		
5	Evaluar / adaptar proceso interno de toma de pedidos		
6	Evaluar / reducir costos de almacenamiento		
7	Identificar y eliminar fuentes de desperdicio		
8	Realizar integración / alianza para realizar distribución		

ANEXO W.

EHCO-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CALIFICACION FINAL AUDITORIA A LA EJECUCION DEL PLAN DE MERCADEO

1. PLANEACION (20%)

ITEM	VALOR
1	0.00
2	0.00
3	0.00
4	0.00
5	0.00
6	0.00
7	0.00
8	0.00
9	0.00
TOTAL	0.00

CALIFICACION	**0.00**

2. EJECUCION (50%)

A. VENTAS (10%)

ITEM	VALOR
1	0.00
2	0.00
3	0.00
4	
5	
6	
7	
8	
TOTAL	0.00

B. PRODUCTO (20%)

ITEM	VALOR
1	0.00
2	0.00
3	0.00
4	0.00
5	0.00
6	0.00
7	0.00
8	0.00
TOTAL	0.00

C. PRECIO (20%)

ITEM	VALOR
1	0.00
2	0.00
3	0.00
4	0.00
5	0.00
6	0.00
7	
8	
TOTAL	0.00

D. COMUNICACION (20%)

ITEM	VALOR
1	0.00
2	0.00
3	0.00
4	0.00
5	0.00
6	0.00
7	
8	
TOTAL	0.00

E. DISTRIBUCION (20%)

ITEM	VALOR
1	0.00
2	0.00
3	0.00
4	0.00
5	0.00
6	0.00
7	
8	
TOTAL	0.00

F. PRESUPUESTO (10%)

ITEM	VALOR
1	0.00
2	0.00
3	0.00
4	0.00
5	0.00
6	0.00
7	0.00
8	
TOTAL	0.00

CALIFICACION PARCIAL					
A	B	C	D	E	F
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

CALIFICACION	**0.00**

ANEXO W.

EHCO-01

METODO MCG-3 DE AUDITORIA

CALIFICACION FINAL AUDITORIA A LA EJECUCION DEL PLAN DE MERCADEO

3. CORRECTIVOS (30%)

ITEM	CALIFICACION PARCIAL	VALOR %	CALIFICACION FINAL
PLANEACION		10%	0.00
VENTAS		10%	0.00
PRODUCTO		20%	0.00
PRECIO		20%	0.00
COMUNICACION		20%	0.00
DISTRIBUCION		20%	0.00

CALIFICACION	0.00

EVALUACION FINAL AUDITORIA A LA EJECUCION DEL PLAN DE MERCADEO

FASE	CALIFICACION PARCIAL	VALOR PORCENTUAL	CALIFICACION FINAL ITEM
PLANEACION	0.00	20%	0.00
EJECUCION	0.00	50%	0.00
CORRECTIVOS	0.00	30%	0.00

CALIFICACION TOTAL AUDITORIA

0.00

AUDITOR: _____ FECHA: _____