

**PLAN DE AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL EN EL ÁREA DE
MARKETING APLICADA A UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA
Y PROTECCIÓN, VALENCIA – VENEZUELA**

**Caso de Estudio: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.
Año 2009**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



Línea de Investigación: Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano

**PLAN DE AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL EN EL ÁREA DE
MARKETING APLICADA A UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA
Y PROTECCIÓN, VALENCIA – VENEZUELA**

**Caso de Estudio: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.
Año 2009**

Autor(a):

Lic. Martínez C., Doris Y.

Bárbula, Octubre de 2009



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



Línea de Investigación: Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano

**PLAN DE AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL EN EL ÁREA DE
MARKETING APLICADA A UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA
Y PROTECCIÓN, VALENCIA – VENEZUELA**

**Caso de Estudio: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.
Año 2009**

Autor(a):

Lic. Martínez C., Doris Y.

Tutor (a) de Contenido:

Msc. Colmenares de C., Carmen

Asesor(a) Metodológico(a):

MSc. Corral, Yadira

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magíster en
Administración de Empresas Mención Mercadeo

Bárbula, Octubre de 2009



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado presentado por la Ciudadana **Martínez Castrillón, Doris Yohanna** Cédula de Identidad **V-15.978.540**, para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

A los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombres y Apellidos

C.I.

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor(a) del Trabajo presentado por la Ciudadana **Martínez Castrillón, Doris Yohanna** Cédula de Identidad **V-15.978.540** para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe, cuyo título es: **PLAN DE AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL EN EL ÁREA DE MARKETING APLICADA A UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA Y PROTECCIÓN, VALENCIA – VENEZUELA.**

Caso de Estudio: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A. Año 2009

Por: Msc. Colmenares de C., Carmen
C.I. V- 04.124.737

Bárbula, Octubre de 2009

DEDICATORIA

El esfuerzo y la dedicación que he puesto en esta investigación, va con todo mi amor y cariño:

- ▲ A Dios, quien cada día me otorga fe, esperanza, valor, fuerza y salud para seguir adelante.
- ▲ A los ángeles, santos y a toda la orden celestial, quienes me han acompañado a lo largo de toda mi vida, especialmente por escucharme y ayudarme ante mis gritos de auxilio, dándome fuerza y serenidad en aquellos momentos que tenía ganas de rendirme, por darme luz y creatividad.
- ▲ A mis padres, que me dieron la vida, han estado siempre alertas ante cualquier situación en mi vida y dispuestos a sacrificarse, por su estímulo, temple y lucha por no dejarme caer, ustedes son parte de este logro.
- ▲ A mis tutoras Prof. Carmen Colmenares y Prof. Yadira Corral debido a que sus consejos han sido parte de este gran fruto y esfuerzo, compartiendo grandes momentos y recuerdos.
- ▲ A todos los seres especiales que siempre me han acompañado y con los cuales he contado (Eyilda, Giorgio, Giordana y Glennys) cuyo afecto, apoyo, comprensión ha sido fundamental en todos estos años.

AGRADECIMIENTO

A ti Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo, un solo Dios en Trinidad, de todo corazón te doy las gracias por darme fe, fortaleza, esperanza y fuerzas necesarias para seguir adelante superando los obstáculos, por permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi vida profesional.

A mis padres Doris Castrillón y Rafael Martínez, gracias a ellos soy quien soy hoy en día, son los que me dan amor, cariño, comprensión, apoyo y calor humano, además han velado por mi salud, mi educación, mi alimentación entre otros, es a ellos a quien les debo todo, consejos, reprimendas, tristezas y alegrías, gracias por guiarme en el camino y por estar a mi lado en todo momento.

A Carmen Colmenares que ha sido para mí una gran profesora, tutora y especial amiga, considerándola un modelo a seguir en el sentido profesional y humano.

A mi abuela Marta, por sus oraciones para encomendarme siempre con Dios para que saliera adelante, y a mi hermano Rafael, por su paciencia y compañía para compartir el mismo techo.

A Eyilda, Giorgio, Giordana y Glennys muchas gracias por estar conmigo, por sus consejos, opiniones y el apoyo incondicional que me han brindado.

A José Gregorio Reyes, quien me permitió desarrollar la investigación en su Empresa, por abrirme las puertas y estar dispuesto a colaborar con la presente investigación.

A mis profesores, por compartir su sabiduría al instruirnos en clases, por sus comentarios, sugerencias y opiniones.

Y, a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensiva mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	9
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	10
 II MARCO TEÓRICO.....	 13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Legales	20
Bases Teóricas.....	25
Evolución Histórica de la Planeación Estratégica.....	25
Mercado.....	26
Tipos de Mercado.....	27
Segmentación del Mercado.....	28
Evolución del Mercadeo.....	32
Mercadeo.....	33
Mezcla de Mercadotecnia.....	36
Plan de Mercadeo.....	38
Mercadeo Estratégico.....	39
Evolución Histórica de la Auditoría.....	41
Auditoría.....	45
La Auditoría Interna, de Operaciones y Administrativa...	46
Auditoría de Marketing.....	50
Cliente.....	54
Satisfacción del Cliente.....	57
Atención al Cliente.....	61
Servicio al Cliente.....	63
Producto.....	64
Oferta.....	66
Demanda.....	67
Competencia.....	68

Cont.

CAPÍTULO	pp.
II MARCO TEÓRICO	
La Comercialización.....	69
Publicidad.....	70
La empresa Caso de Estudio: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.....	71
Definición de Términos.....	73
Categorías de Estudio.....	75
III MARCO METODOLÓGICO.....	76
Tipo y Diseño de la Investigación.....	76
Tipo de Investigación.....	76
Diseño de Investigación.....	77
Población y Muestra.....	78
Técnicas de Recolección de Datos e Instrumentos.....	80
Instrumentos.....	80
Validez y Confiabilidad.....	81
Procedimiento.....	82
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA PROPUESTA.....	84
Análisis de la Entrevista.....	84
Análisis DOFA.....	92
Aspectos Clave en el Área de Marketing necesarios para lograr el Éxito de una empresa de servicio.....	94
Tipo de actividad.....	94
Segmentación y Tipo de mercado.....	95
Personal Laboral.....	96
Capacitación del RRHH.....	96
Imagen corporativa.....	97
Responsabilidad Social.....	97
Tipo de servicios a ofertar.....	98
Clientes o usuarios y su captación.....	98
Satisfacción del cliente o usuario.....	98
Los usuarios son lo primero (Fidelidad).....	99
Competencia.....	99
Mezcla de Mercadotecnia - Habilidades de merchandising.....	100
Publicidad y Promoción.....	100
Cuidar la relación servicio-calidad-precio.....	101
Plan de Marketing.....	101

Cont.

CAPÍTULO	pp.
V LA PROPUESTA	103
Introducción.....	103
Objetivo de la Propuesta.....	104
Ámbito de Aplicabilidad.....	104
Limitaciones.....	104
Diseño de la Propuesta.....	105
I Parte: Evaluación de la Planificación Estratégica.....	105
II Parte: Evaluación del Personal Laboral y su Satisfacción.....	109
III Parte: Evaluación de la Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente.....	112
IV Parte: Evaluación del área de Marketing.....	115
Factibilidad de la Propuesta.....	120
REFLEXIONES FINALES.....	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
ANEXOS	
A Cuadro Diagnóstico para Planteamiento del Problema (Carlos Méndez, 2003).....	133
B Organigrama de la Empresa Aspecto Humano.....	135
C Organigrama de la Empresa Aspecto Logístico.....	135
D Entrevista.....	136
E Validación del Instrumento.....	138
F Guion de Entrevista.....	142
G Cronograma de Actividades.....	149
H Aspectos Administrativos.....	150

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	La Declaración de Normas de Auditorías.....	22
2	Bases Legales en Venezuela.....	24
3	Tabla de Segmentación.....	31
4	Los Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	48
5	Tabla de especificaciones de la Investigación.....	75
6	Descripción de la población.....	79
7	Categorización de la entrevista.....	84
8	Análisis DOFA.....	93
9	Formato de Evaluación de la Planeación Estratégica.....	108
10	Formato de Evaluación del Personal Laboral y su Satisfacción.....	110
11	Formato de Evaluación de la Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente.....	113
12	Formato de Evaluación Interna del Área de Marketing.....	116
13	Cronograma de Actividades.....	149
14	Tabla de Estimación de Costos.....	151

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Evolución de la Auditoría.....	44



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



**PLAN DE AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL EN EL ÁREA
DE MARKETING APLICADA A UNA EMPRESA DE SEGURIDAD,
VIGILANCIA Y PROTECCIÓN, VALENCIA – VENEZUELA
Caso de Estudio: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.
Año 2009**

Autor(a): Lic. Martínez C., Doris Y.
Tutor (a) de Contenido: Msc. Colmenares de C., Carmen
Asesor(a) Metodológico(a): Msc. Corral, Yadira
Fecha: junio 2009

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio tecnicista o investigación Proyectiva bajo la modalidad de propuesta con un diseño de tipo no experimental transeccional, cuyo objetivo general es Diseñar un Plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Marketing aplicada a una empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección ubicada en Valencia, Estado Carabobo – Venezuela en el año 2009. Así mismo, se trabajó con una muestra estratificada no probabilística intencional en una empresa privada, y se consideró sólo el área administrativa de la empresa. Para recabar los datos se empleó la observación directa y la entrevista semiestructurada. Entre las conclusiones que se obtuvieron de dicha entrevista luego de un análisis DOFA, se tiene: a) la empresa no posee un área de marketing plenamente constituido, b) no cuenta con un responsable del marketing, c) no hay metas ni estrategias establecidas en esa área, d) se observó que no han realizado formalmente una mezcla de mercadotecnia ni han actualizado en plan de marketing. Posteriormente se identificaron quince (15) factores clave de éxito para la empresa caso estudio; y se finalizó con la propuesta basada en cuatro (4) partes: planificación Estratégica, personal laboral, calidad del servicio y satisfacción del cliente y área de marketing, todas con sus formatos de evaluación. Por lo que, la creación del Plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Marketing propuesto sirve, entre otros, como herramienta de apoyo, para evaluar la calidad de los objetivos y eficacia de las funciones del área de Marketing de la empresa: permite planificar, coordinar, analizar y evaluar los programas o acciones puestas en marcha, así como, su adecuación al entorno y a la situación del momento.

Palabras Clave: Planeación Estratégica y Funcional, Auditoría, Marketing, Aspectos Clave de Éxito, Empresa de Servicio.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



Line of Investigation: Management of Marketing in the Venezuelan Context

**STRATEGIC AND FUNCTIONAL AUDIT PLAN IN THE AREA OF
MARKETING APPLIED TO A SAFETY COMPANY, ALERTNESS AND
PROTECTION, VALENCIA – VENEZUELA**

Case of Study: Advice Custom, Alertness and Protection, C.A. Year 2009

Author: Lic. Martínez C., Doris Y.

Tutor of Content: Msc. Colmenares de C., Carmen

Adviser of Methodology: Msc. Corral, Yadira

Date: June 2009

ABSTRACT

The present work is a technician investigation study or proyectiva under the modality of proposal with a design of the kind not experimental transeccional, whose general objective is to design a Strategic and Functional Audit Plan in the area of Marketing applied to a company of service Security consultants, Alertness and Protection located in Valencia, State Carabobo - Venezuela in the year 2009. Likewise, the research was based on an intentional stratified no probabilistic sample at a private company, and it was considered only in the administrative area of the company. The method to obtain the information was by the direct observation and semi structured interview. Between the conclusions that were obtained of that interviews after an analysis DOFA, is had: a) the company does not have an area of fully constituted marketing department, b) doesn't have a person responsible of the marketing, c) there are neither goals nor strategies established in this area, d) they haven't done formally a mix of marketing research and they haven't updated their marketing plan, either. It has been identified and detected 15 success keys factors for the company's case study; and for last, with the proposal based on four (4) parts: strategic planning, labour personnel, quality of the service and client satisfaction and area of marketing, all with their evaluation formats. For what, The creation of the Strategic Plan and Functional Audit in the area of proposed Marketing works, as tool of support, to evaluate the quality of the objectives and the efficiency of the functions of the Marketing area of the company: it allows to plan, to coordinate, to analyze and to evaluate the programs or actions put in march, as well as, the adequacy to the environment and to the situation of the moment.

Keywords: Strategic and Functional Plan, Audit, Marketing, Success Keys Factors, Service's Company.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en el siglo XXI tienen ante sí grandes retos, en conjunto a las dificultades que hoy día presenta el mundo empresarial, pues caracterizado por un entorno altamente cambiante y competitivo, obligando a las empresas que desean posicionarse hacer esfuerzos especiales; posiblemente, aplicando con rigor y profundidad las diferentes herramientas Estratégicas que disponen para lograr sus objetivos. A continuación, se presenta la Auditoría Estratégica y Funcional, como un instrumento idóneo para medir el óptimo desempeño, el grado de adaptación al entorno y la capacidad para dar respuestas satisfactorias y de calidad.

Es cierto, que la realización de una Auditoría en el área de Marketing no resuelve en forma milagrosa todos los problemas existentes, pero sí proporciona una sólida base informativa y de actuación, también permite que las organizaciones se preparen ante cualquier tipo de imprevisto, permitiendo evitar que surjan complicaciones, pues al ser avisados con antelación, el tiempo siempre juega a favor. De ahí que la Auditoría en el área de Marketing no deba realizarse únicamente en momentos de error, o en momentos de crisis o consternación, sino de manera periódica y regular.

La presente investigación está estructurada en forma lógica y coherente por capítulos; el Capítulo I contiene el problema de investigación, los objetivos considerados como propósito de estudio y la justificación de la investigación.

Posteriormente, el Capítulo II registra los antecedentes de la investigación, sus bases legales, bases teóricas, una breve descripción de la empresa caso estudio, la definición de términos básicos, y finaliza con la categorización de las Variables.

Seguidamente, el Capítulo III contiene la descripción de la metodología utilizada, es decir: el tipo de investigación; los métodos, técnicas, el

instrumento y la estrategia metodológica empleada, también señala la población y la muestra.

El Capítulo IV contiene la categorización e interpretación de los datos obtenidos por medio de la aplicación del instrumento y de la observación directa durante el desarrollo de la investigación, también contiene la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y los Factores Clave de Éxito (FCE) que soportan alcanzar el logro u éxito de los objetivos de la empresa caso estudio.

Luego el Capítulo V comprende la propuesta realizada en base a Lineamientos Estratégicos innovadores y funcionales que conformaron el Plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Marketing de la empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección.

Para finalizar se presentan las Consideraciones Finales, las cuales se refiere a la descripción que hace la autora sobre las conclusiones y recomendaciones que se originan como resultado de la investigación realizada, haciendo unas sugerencias a la empresa caso estudio y cerrando con las referencias bibliográficas empleadas a lo largo de la realización de este estudio y los diversos anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La Auditoría es una de las áreas de la profesión contable, administrativa y financiera que en los últimos años ha tenido un gran auge, por su importancia para la certificación de la solidez económica, financiera y gerencial de las organizaciones empresariales.

Inicialmente, la Auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos, por lo tanto, ésta era la forma primaria: confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros; con el tiempo, el campo de acción de la Auditoría ha continuado extendiéndose.

En las dos últimas décadas, aparte de la globalización también hubo enormes progresos en la tecnología de la información, por lo que en la presente década parece ser muy probable la demanda en información respecto al desempeño de los organismos sociales. Según Jiménez (2006: p. 6) la Auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por buscar “cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo, se ha dedicado al control financiero”; este servicio ha sido, y continúa siendo, de gran significado y valor para las comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la unidad en los informes financieros.

Además, en conjunto con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información y la globalización, ha crecido la necesidad de examinar la veracidad, evaluar la exactitud y lo adecuado de la información administrativa. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de la calidad, (tanto individual como colectiva), de los

gerentes (Auditoría administrativa funcional) y la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (Auditoría analítica).

Ahora bien, lo que realmente interesa destacar es que existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de las organizaciones, lo cual debe hacerse abarcando la totalidad de la misma. Así pues, las organizaciones acuden a las Auditorías cuando existen síntomas bien perceptibles de debilidad. Algunos síntomas pueden agruparse en: a) síntomas de descoordinación, b) síntomas de desorganización, c) síntomas de mala imagen, d) síntomas de insatisfacción de los usuarios, e) síntomas de debilidades económico-financieras, y f) síntomas de inseguridad.

Por otra parte, cada cierto período de tiempo es conveniente y saludable para los gerentes y accionistas de las empresas detenerse un momento en el tiempo y preguntarse si las áreas de ventas, marketing, administración, entre otras, están funcionando tan satisfactoriamente como se requiere; además de analizar las nuevas tendencias del mercado, puesto que, cabe la posibilidad de que se esté perdiendo un importante caudal de negocios.

Por eso, enfocándose en el área de marketing de una empresa, se hace necesario indagar: si los usuarios o clientes están conformes y si el servicio es efectivo, ¿están alineados los planes y estrategias de mercadeo con la misión, visión y objetivos de la empresa?, ¿conoce la empresa con precisión las necesidades de sus consumidores o clientes actuales?, ¿cuándo fue la última vez que se revisaron las estrategias de precios o publicidad?; todas estas preguntas, y otras más, son importantes que se realicen en las empresas y más cuando se trata de prestar un servicio.

Así mismo, la mercadotecnia, comprende actividades de crucial importancia para cualquier empresa pues no hay negocios si no hay venta y para que las ventas funcionen se necesita dar satisfacción a los clientes, poseer publicidad y promoción de ventas, así que cualquier esfuerzo será inútil si no se planea y se promueve el producto en la forma adecuada. En la

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

Además, revisando los aportes realizados por Muñiz González (2001) quien considera que el ambiente de negocios ha cambiado sustancialmente durante la última década, señala que los cambios se aceleraron durante los años ochenta debido en parte a: la inflación, los problemas políticos, problemas económicos, la escasez de recursos humanos, nuevas regulaciones gubernamentales y una tecnología que cambia constantemente, es por eso, que los ejecutivos con visión futurista reconocen la necesidad creciente de disponer de una planificación Estratégica con una posterior Auditoría que los ayude a manejar sus organizaciones en este medio ambiente, ya que hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente.

Es por eso que, en el mercado global que vive la empresa -micro, pequeña, mediana o grande-, cualquiera que sea su tamaño, volumen o sector de actividad económica, tiene que ser competitiva. Para alcanzar ese objetivo los profesionales acuden a herramientas tales como: consultorías, Auditorías, análisis de los costos, investigación de mercados, entre otros apareciendo así una nueva disciplina el “Mercadeo Estratégico”.

Un concepto fundamental que ha cambiado radicalmente la idea original del marketing, que según, Barrón Araoz (1996: p. 24) “...consiste en la realización de las actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios del fabricante o productor al mercado”, en el entendido que los mercados no existen para atender a las necesidades de la empresa, sino que ésta existe para atender a las necesidades demandantes del mercado.

Así se muestra que, según Barrón Araoz (1996) en el sistema económico anterior a la segunda guerra mundial, el Mercadeo se centraba, en proporcionar las necesidades básicas, en un mercado de carencias y con

clientes de mínima capacidad de consumo. Y pronto como se mejoró el ingreso per cápita, se produjo una serie de cambios en la naturaleza de la demanda: más productos y servicios nuevos.

Pero, el impacto de la crisis económica inmerso en el sistema capitalista, con la consecuente reducción y estancamiento del consumo privado, obligó a las empresas ajustar su capacidad de producción a la demanda y buscar nuevos mercados o generar nuevos productos.

Para superar esa situación, aparece el “Mercadeo Operacional” que se apoya en los medios tácticos basados en la política del producto, distribución, precio y comunicación cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo, sin embargo fueron tiempos de mercados cerrados, los países practicaban la política de sustitución de importaciones, donde el concepto exportación estaba fuera de las posibilidades de la empresa común. Se importó más del mercado exterior que lo que se vendía hacia ella, a todo esto, la globalización cambió esa situación, las trabas internacionales desaparecieron, y ahora es una moda corriente exportar.

A cuyo efecto, el “Mercadeo Estratégico” tiene entre sus objetivos el de descubrir lo que necesita el mercado y actuar en consecuencia, orientando a las empresas hacia la satisfacción de necesidades que constituyan oportunidades económicas atractivas, dirigiendo el horizonte en el mediano y largo plazo, basadas en el principio generalmente aceptado de la empresa en marcha, eso es, situar la oferta en función de la demanda: vender lo que se produce o producir lo que se vende.

También, el mercadeo estratégico trata de escoger: el mercado, la meta, la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo, gestión de análisis para nuevas oportunidades, segmentación, ventajas competitivas, entorno dinámico y su comportamiento pro-activo.

Aunado a lo anterior, los modelos tradicionales se están rompiendo y el Marketing está en un proceso de reacomodo para descubrir mejores propuestas, en donde las empresas buscan una mayor orientación para

mejorar sus propuestas de servicio al consumidor, por lo que es inminente buscar mecanismos de diferenciación entre productos o servicios parecidos y tratar de alcanzar unos consumidores que hoy en día se caracterizan por ser más selectivos y exigentes, obligando a las empresas a reestructurar o crear nuevas estrategias.

Por otra parte, los estudios y las experiencias señalan que las organizaciones que incorporan una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante; es por esa razón que, se considera que las herramientas tales como la planificación Estratégica en conjunto con la Auditoría, ayudan a la gerencia a determinar donde debería estar la organización en los próximos 3 a 10 años, ayuda a identificar los recursos que necesita para llegar allá y a prever la mezcla de productos o servicios al final de dicho horizonte para ser una organización saludable.

Además, las organizaciones con actividades comerciales necesitan una herramienta de trabajo en el área de marketing, que las eduque y les permita analizar las acciones, evaluar los planes u objetivos, medir la adecuación del entorno, averiguar las oportunidades y amenazas, coordinar el mercadeo de servicio, indicar las áreas sobre las que actuar para incrementar el bienestar, aumentar la rentabilidad y que recomiende las actuaciones con tendencias a mejoras.

Cabe destacar que, se observó en el presente caso de estudio la empresa de asesoramiento Custom, vigilancia y protección, C.A., ubicada en Valencia – Venezuela una empresa de servicio de vigilancia y protección para prestar servicios en las siguientes áreas: Bancario, Industrial, Comercial, y Residencial constituida por tres accionistas, se evidencio que posee las estrategias de ventas y mercadeo desactualizadas desde hace años, las cuales, se llevan en un solo departamento; generando inconformidad en los gerentes y reclamos de los clientes y, por ende, se pierden usuarios, renuncia el personal y existe presión por parte de los dueños a la gerencia.

Por ello, se refuerza el planteamiento de que la Auditoría de Marketing no debe realizarse únicamente en momentos en los que la empresa se encuentre en problemas; sino de manera periódica y regular, al menos una vez cada dos años dado a ese carácter preventivo, evitándose de este modo que los cambios futuros del entorno sorprendan desprevenidos a los empresarios. Además, la Auditoría de marketing debe ser vista como un aliado empresarial, donde su práctica efectiva toma en consideración el ambiente interno y externo de la organización.

Así mismo, resulta importante tomar en consideración factores como el impacto que ejercen las campañas de publicidad y promoción, la calidad de la distribución del producto o servicio con que se trata de satisfacer las necesidades del mercado, la dirección que puede tomar las finanzas a través de la mercadotecnia, los aciertos en la planeación y el desarrollo de nuevos productos o servicios, así como, la cantidad y calidad de la investigación de mercados, y, desde luego, el desempeño de las ventas.

Todos esos factores deben controlarse, en forma técnica y planeada con el mismo criterio y con similares exigencias a las que rigen las otras actividades fundamentales de la empresa. Sólo así se podrían deslindar responsabilidades y hacer planes realistas para lograr el progreso de la organización.

Por lo tanto, según Hazas, G. E. (2008) la Auditoría en el área de mercadeo “revisa la forma en que se practican las funciones y realiza un análisis riguroso con respecto a la observancia que se le otorga al proceso administrativo, de acuerdo con el tipo de organización, el recurso humano que posee”. De esta manera, la Auditoría de la mercadotecnia “analiza en forma sistemática e imparcial, las funciones de la mercadotecnia”.

Para finalizar, es preciso indicar que este tema es de poca investigación en Suramérica, además es relativamente nuevo en Venezuela, por lo que su puesta en práctica en las organizaciones apenas empieza a considerarse; por consiguiente, la mayoría de las empresas carabobeñas, y

más aun las empresas de servicios tal como las de seguridad, vigilancia y protección, suelen carecer de políticas de prevención y control dirigidas específicamente en el área de Marketing, que añadida a los momentos de cambios que se están produciendo en la actualidad hace que puedan ser vulnerables.

Formulación del Problema

¿Qué lineamientos innovadores se pueden implementar en la realización de un Plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Marketing aplicada a una empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección ubicada en Valencia, estado Carabobo, Venezuela para el año 2009? Caso de Estudio: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Marketing aplicada a una empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección ubicada en Valencia, Estado Carabobo – Venezuela en el año 2009.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en el área de Marketing mediante la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección ubicada en Valencia, Estado Carabobo – Venezuela en el año 2009.

2. Identificar los aspectos clave en el área de Marketing necesarios para lograr el éxito en una empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección ubicada en Valencia, Estado Carabobo – Venezuela en el año 2009.

3. Formular los Lineamientos Estratégicos innovadores y funcionales que conformaran el Plan de Auditoría de Marketing aplicada a la empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección ubicada en Valencia, Estado Carabobo – Venezuela en el año 2009.

4. Elaborar un Plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Marketing de la empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección ubicada en Valencia, Estado Carabobo – Venezuela.

5. Establecer la factibilidad del Plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Marketing

Justificación de la Investigación

La presente investigación es el resultado de la unión entre las áreas de interés, y de los trabajos o artículos publicados; de las investigaciones realizadas y divulgadas, de las ponencias desarrolladas y de la vinculación con la empresa, por ende, es una herramienta que está inmersa en la línea de investigación “Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano”.

Se evidencia su importancia, cuando los diferentes responsables de las empresas han encontrado en la Auditoría Estratégica y Funcional una inestimable herramienta de trabajo que les permite planificar, coordinar, analizar y evaluar los programas o acciones puestos en marcha, así como,

su adecuación al entorno y a la situación del momento, demostrándose la necesidad e importancia del presente estudio.

Se puede afirmar que en la gran mayoría de las empresas actualmente se evidencia poca relevancia a la existencia de un departamento de marketing, ignorando el alcance que a nivel competitivo ello representa; en consecuencia, prescinden de la planeación y control de las actividades de marketing, no tienen claridad en la identificación de segmentos del mercado, ni en el diseño de una correcta mezcla de mercadeo adecuada y la no actualización de sus estudios de mercado. Este descuido constituye una potencial amenaza.

Esta deficiencia o limitación puede ser observada, a través de la implementación de un Plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Marketing; a través de dicho plan se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del departamento de mercado, para determinar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas existentes, así como también, los problemas futuros como base de los planes de mejora.

Por otra parte, los frutos de estos análisis dan como resultado los aspectos clave y la recomendación o no de implementar planes estratégicos de acción, que le permita mejorar la rentabilidad y el bienestar de la empresa, empleando herramientas tales como: consultoría, Auditoría, e investigación de mercado, entre otras. Puesto que, el principal activo de las empresas de servicio está representado por los usuarios, se requiere determinar los factores que influyen sobre la calidad del servicio y estudiar las necesidades, con el fin de optimizar la prestación del servicio.

Además, es importante que todo empresario conozca con certeza cuáles son los factores que hacen único su proyecto en la organización, porque si no los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

La Auditoría de Marketing puede ser utilizada como una herramienta de gestión y planeamiento del mercado, así como un punto de partida para

diseñar estrategias y acciones futuras en el área de marketing, especialmente en aquellos criterios en los que la organización quiera profundizar su desempeño.

Se espera, que este plan estratégico y operativo de Auditoría en el área de marketing, sirva como punto de partida y guía de apoyo para optimizar los procesos de evaluación en las actividades de la empresa de servicio.

Por tanto, la justificación de la presente investigación radica en la necesidad que posee la alta dirección de cualquier empresa en: a) analizar el entorno y la situación del momento, b) chequear la planificación, c) revisar las acciones comerciales ejercidas en el área de Marketing, y d) examinar los planes de marketing; motivo por el cual, la creación del plan de Auditoría propuesto a la empresa caso estudio, sirvió como una herramienta de apoyo, para evaluar la calidad de los objetivos y eficacia de las funciones del área de marketing de la empresa.

Así mismo, la relevancia que tiene el desarrollo del siguiente proyecto, es el valor que brinda en cuanto a conocimientos de teoría y práctica, para que la misma sea aprovechada por la sociedad. De tal manera que la presente investigación cobró en cierta medida un carácter innovador constituyendo así, un enfoque novedoso e interesante en el área.

Por último, a manera de colofón, la presente investigación sirve de insumo para futuras investigaciones en el campo, relacionadas con el tema objeto de estudio y a la línea de investigación de Gestión de Mercadeo en el contexto Venezolano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para los antecedentes, la revisión de las investigaciones y/o estudios relacionados con el problema planteado, se realizó a nivel local, nacional, e internacional; por tanto se empleó el uso de fuentes tales como: trabajos de grado, tesis, investigaciones institucionales, congresos, revistas, documentos online, Internet, entre otros. Con base a lo anterior, las indagaciones presentadas a continuación sustentan históricamente el presente estudio, y tratan sobre investigaciones vinculadas directa o indirectamente al problema que sirven de guía al investigador, que le permitieron hacer comparaciones para tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Es importante acotar que, son muy pocos los antecedentes que existen en relación con el tema elegido, dado que la presente investigación es una innovación, fundamentada en la aplicación de una idea nueva, con la intención de ser útil para el incremento de la productividad y eficiencia del Mercadeo en una organización.

Es por eso que, se hizo necesario hacer alusión a las investigaciones que de alguna manera tienen lazos de unión con el actual trabajo, puesto que, exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

Para empezar la presente autora, considera importante describir brevemente la evolución de la Auditoría, su origen se remonta a la época donde creció el comercio y surgió la necesidad de las revisiones para evitar desfalcos, etimológicamente viene del latín “Audire” que significa “oír” ya que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación oyendo, y está ligada a la

contabilidad, así mismo antes del año 1900 se desarrolló en forma intensiva en Europa principalmente Inglaterra, Francia e Italia.

En el continente americano las primeras datas son del año 1917 cuando el Instituto Americano de Contadores preparó a solicitud de la Comisión Federal de Comercio de USA un memorándum sobre las Auditorías de balance general, aprobado por la Comisión, luego publicado en el boletín de la Reserva Federal y distribuido en forma de folleto a los más destacados bancarios de la época, hombres de negocios y a los contadores de ese país bajo el nombre de: Contabilidad Uniforme, propuesta presentada por el Comité de la Reserva Federal; Este folleto fue reeditado en 1918 bajo un nuevo título "Métodos Aprobados para la Preparación de Estados de Balance General" (Torres, Colatosti y Martínez, 2005)

Posteriormente en 1929, el folleto fue revisado y en adición a un cambio del título, (que se convirtió en Verificación de Estados Financieros), la revisión contenía la significativa declaración de que la responsabilidad por la extensión del trabajo requerido debe ser asumida por el auditor.

Seguidamente en 1936, el Instituto Americano de Contadores como vocero de una profesión que ya en esa fecha estaba bien establecida, revisó los folletos previos y emitió de forma independiente bajo su propia responsabilidad un folleto titulado: Examen de Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes.

Ahora bien, entre los primeros investigadores que se refieren a la evolución de la Auditoría netamente cuantificable y contable a la Auditoría administrativa se tiene a **Thierauf** (1984) cuyo libro con cuestionarios de trabajo introduce la Auditoría administrativa y la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información, constituyendo esto el punto de partida para enfocar la Auditoría en otros campos.

Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación de USA se dio a la tarea de preparar y difundir

normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo.

En la misma década, el estudio efectuado por **Chaparro Guillén** (1998) sobre un proyecto de investigación titulado “Auditoría Tributaria para la empresa de Servicios de Inspección C.A.”, donde se planteó que en toda organización es necesario hacer un estudio de control interno, para verificar el logro de las metas y objetivos establecidos por ella.

A tal efecto, el objetivo fundamental del trabajo descrito anteriormente fue estudiar el control interno tributario de la empresa Servicios de Inspección C.A., para alcanzarlo se realizó un estudio de las obligaciones legales, tomando como base antecedentes, teorías de Auditoría, control interno y las distintas leyes, reglamentos, ordenanzas, decretos, resoluciones, etc., aplicables a la empresa objeto de estudio.

De manera que, la investigación llevada a cabo fue de tipo exploratorio descriptivo debido a que se realizó sobre la situación, el resultado de ese estudio proporcionó información para mejorar los controles internos tributarios y fortalecer al departamento de tributos en la revisión de los controles internos establecidos por la empresa, con el fin de lograr un adecuado cumplimiento de las obligaciones.

En relación a su aporte a la presente investigación, viene dada a que resalta la importancia de la Auditoría como método de control y evaluación en una organización, debido a que proporciona la información y los datos a emplear para cumplir los requerimientos, además de controlar, mejorar y fortalecer la unidad de estudio.

Más adelante, a comienzos del siglo XXI **Bracho** (2000) ejecutó un proyecto de investigación titulado “Evaluación de una Auditoría Operativa en el proceso funcional de las cuentas por cobrar caso: Fin de Siglo”, el propósito se centro en la evaluación de la Auditoría operativa en el proceso funcional de las cuentas por cobrar; empleó un tipo de estudio de forma

aplicada, descriptiva y transversal, clasificando el diseño de la investigación como no experimental, así como para la recolección de datos se utilizó como instrumento la entrevista estructurada con preguntas abiertas, la cual fue validada a través del juicio de cinco expertos en el área.

Además, la información obtenida fue analizada mediante cuadros sinópticos, analizando el contenido y confrontándolo con el marco teórico, los conocimientos del investigador con las respuestas obtenidas de los entrevistados. Como resultado se evidenció a través de un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) una serie de debilidades que afectan los procesos que se desarrollan en el departamento de crédito y cobranzas, soslayando la efectividad y el cumplimiento de los mismos. Así mismo, se diseñaron una serie de recomendaciones que deben aplicarse para mejorar el desarrollo de los procesos.

Contrastándose con el presente estudio su aporte consistió en que se justifica la necesidad de aplicar los lineamientos y teorías de la Auditoría en los procesos funcionales y operativos, así como el empleo del análisis DOFA para detectar las debilidades y amenazas para luego aplicar medidas correctivas para mejorar, siendo este método el empleado para el segundo objetivo de la presente investigación, y con la misma finalidad de formular acciones correctivas.

Por otra parte, un aporte importante lo hace **Olarte** (2002) en su tesis doctoral sobre la función de Mercadeo en la organización como factor crítico de los procesos de intercambio elaborada en la Universidad Complutense de Madrid, consistiendo el objetivo en observar metodológicamente una realidad, con la finalidad de encontrar un sistema explícito y coherente entre la misma y el esfuerzo de Mercadeo realizado por las organizaciones y la respuesta del mercado, teniendo como muestra de estudio la prensa diaria de información general. La hipótesis de partida es que las organizaciones no han tenido en España el gran desarrollo que tuvieron las organizaciones en

otros países europeos, debido a la falta de una idea de Mercadeo en las empresas que comercializan.

Afirmando en esa indagación la necesidad de desarrollar un área de Mercadeo en las organizaciones, dándole importancia al empleo de estrategias como curso de acción, al análisis y estudio de mercados, y a la necesidad de conocimiento sobre producto, precio, promoción y plaza. En síntesis, su aporte a esta investigación fue fundamental ya que acota la importancia del mercadeo como un departamento necesario dentro de cualquier organización, otra contribución consistió en que es necesaria una planificación integral de la estrategia en el área de Marketing, pues se trata de un proceso con una naturaleza compleja que se ve condicionado por diversos elementos de manera que sólo a través de su conocimiento puede conseguirse un cierto grado de control sobre los efectos del mismo.

Como influencia de esa tesis en la presente investigación se tiene: la observación como instrumento para el análisis, la evaluación de la capacidad de la organización de Mercadeo para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados, y la planificación profunda de las funciones principales de los programas de Mercadeo, que incluyen productos, precios, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción y relaciones públicas.

Adicionalmente, vale la pena señalar el trabajo de grado presentado por **Díaz** (2005) en su investigación para optar al título Máster en Psicología Social sobre la Auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa, demuestra que avanzó en la línea de un modelo de medición del clima de seguridad; además, presentó una metodología de trabajo y estudio la fiabilidad y validez de los indicadores, por lo que presentó evidencias empíricas sobre las relaciones con accidentes laborales y otras medidas de salud organizacional. En definitiva, su resultado más importante fue la unión entre lo cualitativo y cuantitativo para poder contar con herramientas de monitorización de la seguridad y salud laboral.

Por todo lo expresado, se compara con este trabajo ya que se trata del empleo de un control interno que intenta analizar cada variable, para ver el grado de eficiencia que alcanza sin importar si es cualitativa o cuantitativa, como también la obtención de información contrastada por indicadores como base fundamental ya que permite tener una idea clara de dónde está la empresa y con qué cuenta.

Otro aporte importante, lo constituye la investigación de **Bohnenberger** (2006) quien optó al título de administrador de empresa y su estudio fue en Palma de Mallorca para relacionar el "Mercadeo interno con la actuación conjunta entre recursos humanos y el departamento de Mercadeo en busca del compromiso organizacional", así mismo asumió entre sus objetivos que se debía identificar el proceso de Mercadeo interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados, por lo tanto realizó una revisión de la conceptualización del tópico para estructurar un modelo adecuado de Mercadeo interno para las organizaciones.

De la misma manera, en esa tesis fue estudiado el compromiso organizacional de los empleados, a partir del modelo de Allen y Meyer; El método de investigación fue compuesto por una etapa cualitativa para identificar los procesos que se relacionan con las prácticas de Mercadeo interno en las organizaciones, y cuantitativo para buscar la asociación entre los dos principales temas. De modo que, el estudio fue efectuado en cinco empresas del sur de Brasil, que apuntó en una asociación positiva entre el Mercadeo interno y el compromiso organizacional, también indicó que el Modelo ideal debe estar compuesto por tres dimensiones: la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna.

De lo anterior, se desprende que la similitud con esta indagación se basa en el empleo de un estudio cuanti-cualitativo orientado a la Auditoría interna aplicada en el área de Marketing en una organización, además tienen en común los objetivos de identificar la situación actual para determinar las fallas y proponer correcciones, como también que la Auditoría de Marketing

no es solo un servicio adicional, sino una importante gestión Estratégica ya que el fruto de esos análisis darían entre sus resultados la recomendación de un plan de acción que permita hacer cambios para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Para finalizar los antecedentes, la autora consideró dejar la más reciente investigación y la más importante debido a que fue la única investigación encontrada a nivel nacional que tiene la idéntica área de estudio, **Moronta** (2007) en su trabajo titulado “Auditoría de Marketing como Estrategia para establecer Ventajas Competitivas en las empresas de la Banca Comercial. Caso: Bancoro”. Ese estudio tuvo como objetivo aplicar una Auditoría de Marketing como Estrategia para establecer Ventajas Competitivas, a través del diagnóstico del ambiente interno y externo que influyen en el proceso de Mercadeo de la organización, e identificando su respectiva mezcla de Mercadeo y evaluar las estrategias de Mercadeo establecidas por la misma, a fin de formular un plan de acción de Mercadeo.

Así mismo, al igual que la presente investigación, está enmarcada dentro del tipo exploratoria y descriptiva, y su diseño es de campo, no experimental ex post facto, específicamente transversal, también presentó como método de investigación el procedimiento formulado a través de la recolección de información, observación, descripción, análisis, evaluación y explicación de la realidad, empleó fuentes primarias y secundarias de información, compuestas por aquellos datos, documentos e informaciones recopiladas y seleccionadas directamente de la organización caso estudiado; siendo esta la investigación que más se acerca al presente estudio teniendo el mismo método e igual forma de recolección de datos unidas a un caso estudio con una empresa prestadora de servicio.

Igualmente, realizó un diagnóstico de la realidad, con la diferencia que se formuló el plan de Marketing en el cual se propusieron estrategias relacionadas con el manual de normas y procedimientos, atención personalizada a los clientes, productos y servicios a menores costos y bajas

tasas de interés crediticias, posicionamiento; expansión organizacional, institucional y de infraestructura, y adaptar la tecnología utilizada.

Como resultado y aporte a la presente investigación, proporcionó una concreta base informativa, también estableció los posibles controles de las estrategias propuestas a emplear que propendan a establecer las ventajas competitivas de la organización para lograr su impulso, permitiendo mayor captación de clientes y posicionamiento de mercado; además, ofreció la posibilidad de descubrir las carencias y detectar los problemas con los que la empresa podría encontrarse en el futuro y actuar de manera preventiva; siendo similares los resultados que se quieren obtener en esta investigación.

Bases Legales

Es necesario para la autora de la presente propuesta, manifestar que en Venezuela no existe una normativa legal dirigida específicamente para la Auditoría de Mercadeo, por lo cual, en la práctica los profesionales y ejecutivos el área, se administra por las leyes que rige a la Auditoría, entre esas leyes se tiene:

- ▲ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)
- ▲ Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).
- ▲ Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- ▲ Declaración sobre Normas y Principios de Auditoría (DNA)
- ▲ Normas Generales de Auditoría de Estado, Gaceta Oficial N° 36.229.
- ▲ Código de Ética del Contador Público Venezolano. FCCPV, 1999.
- ▲ Ley de Ejercicio de la Contaduría Pública y su Reglamento. 1973
- ▲ Normas y Procedimientos de Auditoría y otras Publicaciones de la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. 2001.
- ▲ Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración.

Cabe destacar que, en Venezuela lo concerniente a los efectos legales de la Auditoría, de sus principios y todo lo relacionado a ella, se remonta a septiembre de 1974, después de promulgada la Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública, se realizó la primera asamblea de la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela celebrada en la ciudad de Mérida, donde se aprobó la Publicación técnica N° 1 relativa a las Normas de Auditoría de Aceptación General.

Así como también que, las normas de Auditoría son definidas como los requisitos mínimos de calidad, relativas a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.

Por lo tanto, de acuerdo a la Declaración sobre Normas y Procedimientos de Auditoría (DNA) No. 0, las Normas de Auditoría de Estados Financieros (Auditoría contable) tienen como objetivo constituir el marco de actuación al cual deberá sujetarse el profesional independiente que emita dictámenes (opiniones) para efectos ante terceros, con el fin de confirmar la veracidad, pertinencia o relevancia suficiente de la información sujeta a examinar.

Seguidamente, las Normas de Auditoría, según la Declaración sobre Normas y Procedimientos de Auditoría (DNA) No. 0 como cosa distinta de los procedimientos de Auditoría, se refieren, no solo a las cualidades personales del auditor, sino también al ejercicio de su juicio en el desarrollo de su examen y la información relativa a él; es por eso que estas normas regulan cualquier tipo o clase de Auditoría que se realice en el país.

Es conveniente aclarar que, las normas de Auditoría puede decirse que se diferencian de los procedimientos de Auditoría, en cuanto a que los procedimientos se relacionan con los actos a desarrollar, mientras que las normas conciernen a la calidad del desarrollo de tales actos, y a los objetos que se persiguen en el empleo de los procedimientos llevados a cabo; por lo tanto los procedimientos son susceptibles a sufrir cambios según las

circunstancias del momento, mientras que, las normas no varían en cualquier caso. Al respecto, Torres y otros (2005) plantean que:

...las Declaración de Normas de Auditoría (DNA) comprenden un conjunto de normas (13 en total), que van a ser los lineamientos por los cuales los contadores profesionales que realicen actividades de Auditoría se van a regir. Cada una de ellas toca un punto en especial del proceso de Auditoría, permitiendo al contador realizar sus actividades de manera óptima y eficazmente. (p. s/n)

Éstas se encuentran resumidas en el Cuadro 1.

Cuadro 1

La Declaración de Normas de Auditoría.

DNA-0	Normas de Auditoría y Aceptación General
DNA-1	Papeles de Trabajo
DNA-2	Solicitud de información al abogado del cliente
DNA-3	Manifestaciones de la Gerencia
DNA-4	El informe del Control Interno
DNA-5	Efecto de la función de Auditoría en el enlace del examen del Contador Público Independiente
DNA-6	Planificación y Supervisión
DNA-7	Transacciones entre partes relacionadas
DNA-8	Comunicación entre el Auditor predecesor y el sucesor
DNA-9	Procedimientos analíticos de revisión
DNA-10	Evidencia comprobatoria
DNA-11	El Dictamen del Contador Público sobre los estados financieros
DNA-12	Control de calidad en el Ejercicio Profesional
DNA-13	El examen de la información Técnica Prospectiva

Nota. Datos tomados de Torres, Colatosti y Martínez (2005), p. 19.

Por otra parte, se tienen las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) que son los principios fundamentales de Auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la Auditoría y el cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

En la actualidad las NAGAS vigente en Venezuela, son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

▲ *Normas Generales o Personales:*

1. Entrenamiento y capacidad profesional,
2. Independencia,
3. Cuidado o esmero profesional.

▲ *Normas de Ejecución del Trabajo:*

4. Planeamiento y Supervisión,
5. Estudio y Evaluación del Control Interno,
6. Evidencia Suficiente y Competente.

▲ *Normas de Preparación del Informe:*

7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados,
8. Consistencia,
9. Revelación Suficiente,
10. Opinión del Auditor.

En referencia a la base legal de la Auditoría Administrativa, Venezuela es el único país del mundo en donde a la Auditoría administrativa se le llama de otra manera, aparece como "Análisis de Gestión administrativa".

Durante los años 1979 y 1982, un grupo de profesionales de la Administración y de profesores universitarios se dedicó a redactar y preparar un proyecto de ley que regule el ejercicio profesional de los Licenciados en Administración, labor que culmina el 26 de agosto de 1982 cuando se promulga la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración y en ella, en el título III literal L del artículo 8, se asienta que el profesional de la Administración puede realizar trabajos de "análisis de gestión administrativa y emitir dictámenes correspondientes".

A propósito de esto, en Venezuela se encuentran en vigencia una diversidad de normas que tratan de garantizar la independencia del auditor, entre las cuales se pueden nombrar:

- ▲ Reglamento para la información financiera auditada (Artículo 5º), aprobada por la Resolución CONASEV (Nº 014-82-efc/94.10).

- ▲ Ley de profesionalización del Contador Público (Decreto Ley N° 13253).
- ▲ Código de Ética Profesional del Contador Público
- ▲ Ley del Sistema Nacional de Control (Decreto Ley 26162).
- ▲ Reglamento de Designación de Sociedades de Auditoría, aprobado por Resolución de Contraloría N° 162-93-CG.
- ▲ Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 162-95-CG.
- ▲ Lineamientos generales para cautelar el adecuado fortalecimiento e independencia de los Órganos de Auditoría Interna, aprobado por Resolución de Contraloría N° 189-93-CG.

Para finalizar, en Venezuela existe un marco legal de normas y procedimientos que rige tanto al sector público como el privado, se muestran ordenadas jerárquicamente en el Cuadro 2.

Cuadro 2

Bases Legales en Venezuela.

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
2. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
3. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.
4. Ley Orgánica del Poder Ciudadano.
5. Ley Orgánica de la Administración Pública.
6. Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.
7. Reglamento Interno del Ministerio de Finanzas.
8. Reglamento N° 1 de la ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, sobre el Sistema Presupuestario.
9. Normas Generales de Auditoría de Estado y las Normativas Legales
10. Ley de Simplificación de Trámites Administrativos.
11. Declaración de Normas de Auditoría
12. Decreto sobre la Organización y funcionamiento de la Administración Pública.
13. Reglamentarias emanadas tanto de la Contraloría General de la República como de la Superintendencia de Control Interno y la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna.

Bases Teóricas

Evolución Histórica de la Planeación Estratégica

La evolución histórica de la planeación Estratégica surge con Sun Tzu, conocido como el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C.) y que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar del mundo, en su libro planteó que el general (strategos) debe estar siempre seguro y con confianza de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias del momento sin estar vinculado a procedimientos fijos.

Posteriormente, en relación a la catalogación como hombres exitosos a generales, militares, gobernantes, entre otros, el escritor Baidaba (1995) en su texto árabe-hindú subrayó sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención de un gobernante:

- 1) analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios,
- 2) el estudio cuidadoso de la situación, de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos , y
- 3) el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos, así como prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que se teme.

En la época moderna, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante.

Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos; y como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) Estratégica.

Mercado

En la práctica, cada persona tiene una definición de lo que es el mercado en función de lo que mejor le parece o le conviene, por ejemplo, para un accionista el mercado tiene relación con los valores o el capital; para una ama de casa, el mercado es el lugar donde compra los productos que necesita; desde el punto de vista de la economía, el mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.

Para empezar, la palabra mercado según la Real Academia Española (2001) proviene del latín *mercātus*, de acuerdo a McCarthy y Perreault (1999: p. 34), el Mercado es un “total de individuos y organizaciones que son clientes actuales o potenciales de un producto o servicio”, entendiéndose el producto como un bien tangible, susceptible a ser comercializado y el servicio como un conjunto de actividades desarrolladas para colmar una necesidad humana.

Por otra parte, Stanton, Walker y Etzel (1996: p. 49) definen el mercado para propósitos de Mercadeo como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo".

En síntesis, se puede decir que su conceptualización es muy amplia, pero se puede ver el concepto de mercado enfocado como todo lugar, físico o virtual (como el caso del internet), donde existe por un lado, la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Y, por otro lado, la de vendedores que pretenden satisfacer esas necesidades o deseos mediante un producto o servicio. Por tanto, el mercado es el lugar donde se producen transferencias de títulos de propiedad.

Tipos de Mercado

Para Kotler (1972: p. 11), la “economía moderna opera con base en el principio de la división del trabajo, donde cada persona se especializa en la producción de algo, recibe una paga, y con su dinero adquiere las cosas que necesita”. Por consiguiente, los mercados abundan en la economía moderna. Por ese motivo, existen algunas clasificaciones que ordenan los diferentes mercados agrupándolos según su tipo, como se ve a continuación:

- ▲ **Desde el Punto de Vista Geográfico:** Según Fisher y Espejo (1993) las empresas tienen identificado geográficamente su mercado. En la práctica, los mercados se dividen de esta manera:
 - 1) Mercado Internacional,
 - 2) Mercado Nacional,
 - 3) Mercado Regional,
 - 4) Mercado de Intercambio Comercial al Mayoreo,
 - 5) Mercado Metropolitano y
 - 6) Mercado Local.
- ▲ **Según el Tipo de Cliente:** Para Fisher y Espejo (op. cit.) los tipos de mercado desde el punto de vista del cliente, se dividen en:
 - 1) Mercado del Consumidor,
 - 2) Mercado del Productor o Industrial,
 - 3) Mercado del Revendedor y
 - 4) Mercado del Gobierno.
- ▲ **Según la Competencia Establecida:** Citando a Fisher y Espejo (1993) existen cuatro tipos de mercado:
 - 1) Mercado de Competencia Perfecta,
 - 2) Mercado Monopolista,
 - 3) Mercado de Competencia Imperfecta y
 - 4) Mercado de Monopsonio.

- ▲ **Según el Tipo de Producto:** De acuerdo a esta clasificación de Fisher y Espejo (op. cit.) el mercado se divide en:
 - 1) Mercado de Productos o Bienes,
 - 2) Mercado de Servicios, Mercado de Ideas y
 - 3) Mercado de Lugares.
- ▲ **Según el Tipo de Recurso:** Según Kotler (1972), el mercado de recursos se divide en:
 - 1) Mercado de materia prima,
 - 2) mercado de fuerza de trabajo,
 - 3) mercado de dinero y otros.
- ▲ **Según los Grupos de No Clientes:** Según Kotler (op. cit.), existe un tipo de mercado que abarca a grupos de no clientes, por ejemplo:
 - 1) Mercado de Votantes y
 - 2) Mercado de Donantes.

En resumen, los tipos de mercado son una clasificación muy útil porque permiten identificar el contexto de mercado en función a su ubicación geográfica, los tipos de clientes que existen, la competencia establecida, el tipo de producto, el tipo de recursos y los grupos de no clientes.

Segmentación del Mercado

Un mercado no es un todo homogéneo, está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros, en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

Toda esta diversidad, hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales: Primero, el elevado costo que eso implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable.

Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir o segmentar el mercado en grupos, cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

A la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce con el nombre de **segmentación del mercado**; el cual, se constituye en una herramienta Estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

Según Sánchez (2003: p. 20), la segmentación de mercado "...es la división del mercado en grupos más pequeños que comparten ciertas características", dado a que existen una serie de variables comunes, con clara y concreta diferenciación.

Por su parte, Hill y Jones (1996: p. 171) definen la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva".

Así mismo, el artículo publicado en liderazgoymercadeo.com (2006a: p.s/n) define la segmentación del mercado como "la estrategia utilizada para dividir el mercado en distintos grupos de compradores que se estiman requieren productos diferentes o Marketing mix distintos".

De esta forma la empresa incrementa su rentabilidad, los mercados "se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones: Segmentación geográfica, psicográfica, demográfica, basada en criterios de comportamiento del producto y por categoría de cliente" (p.s/n).

Por otra parte, según Stanton, Walker y Etzel (1996: pp. 167-168), la segmentación del mercado ofrece los siguientes **beneficios** a las empresas que la practican:

- a) Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- b) Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
- c) Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- d) Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- e) Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

Así mismo, según Kotler y Armstrong (2002: p. 254) para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes **requisitos**:

- a) *Ser medibles*: Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- b) *Ser accesibles*: Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- c) *Ser sustanciales*: Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de Mercadeo a la medida.
- d) *Ser diferenciales*: Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de Mercadeo.

En síntesis, la segmentación del mercado se puede definir como, el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad, y el propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva.

Cuadro 3

Tabla de Segmentación.

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
Geográficos	
Región	Nuevo León, región norte, región sur, región oriente
Tamaño de la ciudad o área estadística metropolitana	Menos de 25000, 25000-100000, 100001-500000, etc..
Urbana-rural	Urbana , suburbana, rural
Clima	Caluroso, frío , seco, lluvioso.
Demográficos	
Ingreso	Menos de 10,000 , 10,000 - 25,000
Edad	6-10 años, 10-15, 15-20. 20- 25, etc..
Género	Masculino – Femenino
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero, casado, con hijos, divorciado, viudo
Clase social	Alta, Media, Baja.
Escolaridad	Primaria, Secundaria, etc..
Ocupación	Profesionista, oficinista, hogar...
Origen étnico	Africano, asiático, hispánico...
Psicológicos	
Personalidad	Ambicioso, seguro de sí mismo. . .
Estilo de vida	Actividades, opiniones e intereses
Valores	Valores y estilos de vida
Conductuales	
Beneficios Deseados	Depende del producto
Tasa de uso	No usuario, pequeño usuario, etc.

Nota. Datos tomados de: liderazgoymercadeo.com (2006a), p. s/n.

Para finalizar, la segmentación del mercado es una de las principales herramientas Estratégicas de la mercadotecnia, cuyo objetivo consiste en identificar y determinar aquellos grupos con características homogéneas hacia los cuales la empresa pueda dirigir sus esfuerzos y recursos para obtener resultados rentables.

Para ello, es de vital importancia que las empresa y organizaciones realicen una buena segmentación del mercado, eligiendo aquellos segmentos que cumplan los requisitos básicos (ser medibles, accesibles, sustanciales y diferenciales).

De esta manera, las empresas y organizaciones gozarán de los beneficios de una buena segmentación del mercado que van desde mejorar su imagen al mostrar congruencia con el concepto de mercadotecnia hasta ser más competitivos en el mercado meta.

Evolución del Mercadeo

Para empezar es necesario señalar que el Mercadeo está presente en todas las acciones sociales y económicas de la cultura humana, sus orígenes datan de la antigüedad en las primeras relaciones de intercambio (acción de dar y tomar una cosa en retorno de otra) realizadas por el ser humano, cuando se despierta la necesidad de desarrollar la vida; consecutivamente, en el siglo XV es cuando los editores ingleses registran los principios del Mercadeo empleados para comercializar libros.

Posteriormente, alrededor del siglo XVII aparece la primera publicidad en los periódicos de Estados Unidos de América, datos extraídos del libro de Rivera y Mecía (2007: p. 25); los mismos autores antes mencionados reseñan que el origen del Mercadeo “como disciplina de estudio se cifra en torno a los principios del siglo XX”.

Así mismo, los antecedentes del Mercadeo según Rivera (2007: p. 3) “se podrían encontrar en la Wharton School of Finance and Commerce, una de las primeras veinte escuelas de Administración de Negocios y Comercio que fueron fundadas en Estados Unidos entre 1881 y 1910”. Según diversos autores (Alderson, 1963; Bartels, 1983; Dubois y Jolibert, 1989) el estudio del Mercadeo comenzó a inicios del año 1900, aunque sin identidad propia en ese momento, pues se le consideró una nueva tendencia de la disciplina de economía.

En este orden de ideas, Rivera (2007: p. 6) señala que “durante los años 80, empiezan a aparecer nuevas formas organizacionales: alianzas Estratégicas (Omahe, 1989) y networks (Thorelli, 1986)”. Estas nuevas

formas remplazan la visión de un mercado simple basado en transacciones y en tradicionales organizaciones burocráticas; todas estas modificaciones organizacionales también demandaron mayores habilidades políticas y Estratégicas en la función gerencial tradicional.

Así mismo, indica Rivera (op. cit.) que se pidieron cambios en el rol del Mercadeo, donde Ardnt (1979) indica que "the crucial Marketing task relate to the design, implementation, and maintenance of viable cooperating interorganizational systems" traducción: la tarea crucial de Márketing se relaciona con el diseño, la puesta en práctica, y el mantenimiento de sistemas viables interorganización que cooperan. En este nuevo entorno organizacional, la función de Mercadeo comienza a sufrir una radical transformación, y se afirma que en algunos casos ha sido absorbida por el nivel corporativo.

Según Rivera (2007) los escritores Boyd y Walker en 1990 empiezan a concebir el Mercadeo, como disciplina administrativa que opera en tres niveles: corporativo, businees o SBU y funcional u operativo, en donde Webster en 1992 expresa "las relaciones con el mercado deberán ser vistas como el recurso estratégico de la empresa y se demanda la necesidad de un nuevo paradigma de la función Mercadeo en la firma" (p. 17).

También, cabe citar a Rivera y otros (2007: p. 26) cuando acotan que "al inicio, el Mercadeo no tuvo una identidad propia, pues se le considero una nueva tendencia de la disciplina de economía".

Mercadeo

El Mercadeo como área de estudio ha atravesado varios periodos de evolución, pero es a finales de 1960 cuando se desencadena la filosofía y los enfoques del Marketing, desarrollándose hasta ser absorbida por todos los niveles de las empresas, organizaciones y sectores sociales. Un aporte importante a esto lo presenta Rivera (2007) cuando establece como

tendencia y reto el Mercadeo industrial, inverso, de guerra, interno, macroMarketing, microMarketing y desplazamientos en los contextos.

Ahora bien, cobra importancia definir el término para lo cual es necesario dos condiciones: que integre la evolución del pensamiento de Marketing y que permita un mayor desarrollo conceptual en el futuro por lo que Rivera (2007: p. 23) deduce que “encontrar una definición de Mercadeo que sea ampliamente aceptada por los autores, es una tarea difícil” por lo cual, a continuación se presentan varias definiciones.

En primer lugar, Bagozzi (1974) afirma que el Mercadeo es una ciencia que trata de explicar y predecir las relaciones de intercambio; en segundo lugar, Hunt (1976) expresa que el Mercadeo es una ciencia conductual (behavioral science) que busca explicar las relaciones de intercambio o transacción; en tercer lugar, Kotler (1972) señaló al Mercadeo como una ciencia descriptiva que involucra el estudio de como las transacciones son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas.

En cuarto lugar y más importante Rivera (2007: p. 37) "el Mercadeo es la ciencia social que estudia todas las transacciones que envuelven una forma de intercambio de valores entre las partes", también plantea que para dar a entender que es y que no es el Mercadeo concluye que “el Mercadeo implica la satisfacción del mercado en el corto y largo plazo, y supone que la gente compre” (p. 24).

En lo que respecta a las **decisiones del Mercadeo**, el Mercadeo tiene dos áreas de actuación: una dimensión Estratégica y una operativa; en la dimensión Estratégica Rivera y Mecía (2007: p. 33) indican que el Mercadeo “ayuda a detectar las necesidades para agruparlas y establecer los diferentes segmentos que forman el mercado”, esa calificación está en base al nivel de atractividad y de competitividad que se espere encontrar y sirve para diagnosticar la calidad de la empresa en función a los recursos que necesita para satisfacer los segmentos, y así, finalmente permite que la empresa diseñe las estrategias que le permitirán alcanzar sus objetivos.

En la segunda dimensión, la operativa es la que le permite tener respuesta a qué acciones se debe realizar, esta dimensión dice como se hará realidad la estrategia, a esto Rivera y otros (2007: p. 33) señalan que se determinan los objetivos y “se especifica quien, como, donde, cuando y con cuanto se desarrollaran las tácticas y acciones de Mercadeo”; es decir, que esas acciones son las denominadas como Mercadeo mix y que son las categorías llamadas las 4 P’s (producto, precio, plaza y publicidad).

Por otro lado, el estudio efectuado por Kotler y presentado en su conferencia (2004) en el Forum Mundial de Mercadeo y Ventas, expuso que:

Menos de un 57% de los directores financieros creen que la inversión en Mercadeo que hace su empresa, tenga un efecto positivo en el crecimiento de la misma. Un 27% cree que el Mercadeo sólo es útil como táctica a corto plazo. Un 32% confiesa que en momentos duros para una empresa, el primer presupuesto que cortaría es el de Mercadeo.

Además, Kotler (2004) recomienda a los directivos que se deben centrar en la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, y que se debe diseñar una campaña de Mercadeo orientada a comunicar las propuestas de valor, no las características del producto que es lo que suele hacerse normalmente.

Así mismo, añade en su conferencia que el Mercadeo afecta a todos los procesos de una empresa y esto es lo que debemos transmitir en nuestra propia empresa, también afirma que todas las decisiones tomadas en Mercadeo afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos y es por eso que, destacó la intervención de tres factores: los clientes, la empresa y la red de colaboradores, en el Mercadeo de su empresa es lo que muestra que se va por buen camino y que se está aplicando las reglas del Nuevo Mercadeo.

Mezcla de Mercadotecnia (Mercadeo Mix)

La mezcla de mercadotecnia (en inglés: Marketing Mix) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos, para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Por ello, es indispensable que se conozca qué es la mezcla de mercadotecnia y cuáles son las herramientas o variables (conocidas como las 4 P's) que la conforman. En primer lugar, se tiene a Kotler y Armstrong (2002: p. 63) quienes definen la **mezcla de mercadotecnia** como:

El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

Por su parte, Sánchez (2003: p. 33) define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta".

En síntesis, la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association) introdujo el concepto de las 4 P's, que hoy por hoy, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia. Las **4 P's** consisten en: **P**roducto, **P**recio, **P**laza o distribución y **P**romoción.

- ⤴ **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta; Un producto puede ser un bien tangible (por ejemplo: un auto), intangible (ejemplo: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (ejemplo: la propuesta de un partido político), una persona (ejemplo: un candidato a presidente) o un lugar (ejemplo: una reserva forestal).

Al respecto, Kotler y Armstrong (2002) plantean que el producto, tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables: Variedad, Calidad, Diseño, Características, Marca, Envase, Servicios y Garantías.

- ⤴ **Precio:** Se puede entender como una cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio; El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Kotler y Armstrong (2002) señalan que sus variables son las siguientes: Precio de lista, Descuentos, Complementos, Período de pago y Condiciones de crédito.

- ⤴ **Plaza:** También conocida como Posición o Distribución, Kotler y Armstrong (op. cit.) plantean que incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

Sus variables son: Canales, Cobertura, Surtido, Ubicaciones, Inventario, Transporte y Logística.

- ⤴ **Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

Sus variables son: Publicidad, Venta Personal, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas, Telemercadeo y Propaganda.

Para finalizar, la mezcla de mercadotecnia se puede considerar como uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna y cuya clasificación de herramientas o variables (las 4 P's) se ha constituido

durante muchos años en la estructura básica de diversos planes de Marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas.

Sin embargo, y conforme los avances tecnológicos van permitiendo la creación de nuevos escenarios para los negocios, también vemos como van apareciendo nuevas propuestas de clasificaciones para las herramientas y variables de la mezcla de mercadotecnia; las cuales, pretenden sustituir a las tradicionales 4 P's porque consideran que ya han cumplido su ciclo y que están obsoletas para las condiciones del mercado actual.

En todo caso, es decisión de la empresa y de los mercadólogos el utilizar y adaptar la clasificación que más se adapte a sus particularidades y necesidades; sin olvidar, que el objetivo final de la mezcla de mercadotecnia es el de coadyuvar a un nivel táctico para conseguir la satisfacción de las necesidades y/o deseos del mercado meta mediante la entrega de valor, claro que todo esto, a cambio de una utilidad para la empresa.

Plan de Mercadeo

El plan de Mercadeo según Martínez (2006: p. s/n) se puede definir como “una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva”; en su implementación quedarán fijadas las diferentes actuaciones que cualquier organización debe realizar en el área del Marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

Es importante mencionar que el plan de Mercadeo debe estar totalmente coordinado y congruente con las metas y objetivos de la organización, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados, lo anterior lo sustenta Martínez (2006: p. s/n) cuando plantea:

...el plan de Mercadeo proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la

que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución.

En la actualidad, las empresas están empezando a valorar los beneficios que le supone el contar con un plan de Marketing, pues los rápidos cambios que se producen en el mercado y la llegada de las nuevas tecnologías, están obligando, a realizar el plan de forma forzada; será con el transcurso del tiempo cuando las empresas se den cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del Mercadeo.

Por otra parte, el hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que las tareas a desempeñar por la comercialización sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo; puesto que los problemas evolucionan en el tiempo, las respuestas deben ser adaptadas continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones.

En consecuencia, Martínez (2006: p. s/n) señala que las empresas “deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas”.

De este modo, se va abriendo paso al concepto de *Mercadeo estratégico* en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección Estratégica de la empresa, especialmente a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas.

Mercadeo Estratégico

El Mercadeo Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores, como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como

una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella y por esto según Martínez (op. cit.) va de la mano con el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

El creciente interés en el Mercadeo estratégico a partir de los 80's, deducido por Martínez (2006: p. s/n) ha conducido a un "número de desarrollos recientes: la aceptación de modelos de estrategia corporativa, el desarrollo de estrategias checklist y la conversión simbólica de los conceptos del Marketing de Gestión hacia el área Estratégica".

Por otro lado, con respecto a la finalidad de un Plan de Marketing, el mismo autor citado señala:

Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.

Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que está sucediendo.

Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Mercadeo en la mayoría de las ocasiones.

Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Mercadeo y el análisis de las alternativas Estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

Organización y temporalidad: es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados.

Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que

no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. (p. s/n)

Evolución Histórica de la Auditoría

La Auditoría es una de las aplicaciones de los principios de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas; no obstante, ese no es su único objetivo, su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniendo conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Acreditarse, todavía, que el término auditor fue el título asignado al que practica esa técnica, Considerando a Sánchez (2006: p. 1) su concepción apareció en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I a finales del siglo XVIII. En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de Auditorías, destacándose entre ellas los consejos Londinenses Inglaterra en 1310 y el Colegio de Contadores de Venecia Italia 1581. Al respecto, un aporte importante lo presenta el citado autor:

La Auditoría existe desde tiempos inmemoriales, prácticamente desde que un propietario entregó la administración de sus bienes a otra persona, lo que hacía que la Auditoría primitiva fuera en esencia un control contra el desfalco y el incumplimiento de las normas establecidas por el propietario, el Estado u otros. (p. 1)

Luego, la revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas donde la naturaleza del servicio es prácticamente obligatoria. Es en 1845 que el Railway Companies Consolidation Act obligaba la verificación anual de los balances por los auditores.

También, en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuidaba todo lo relacionado a las normas de Auditoría, publicando

diversos reglamentos, de los cuales el primero que se conoce data de octubre de 1939, en tanto entre los años 1939 y 1943 otras publicaciones fue consolidando las diversas normas.

En este sentido, Sánchez (2006: p. s/n) demuestra que es conveniente considerar que, “la contabilidad y la Auditoría que se realizaban en el siglo XIX y a principios del siglo XX no estaban realmente sujetas a Normas de Auditoría o Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados”, por lo que la dificultad para ejecutarlos e interpretarlos generó en el primer cuarto del siglo XX una tendencia hacia la unificación o estandarización de los procedimientos contables y de Auditoría, un ejemplo de esta aspiración son los folletos mencionados anteriormente que emitió el Instituto Americano de Contadores, así como el Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera emitido por la Asociación Hotelera del Estado de New York.

Continuando el orden de las ideas, después de la Auditoría tradicional surge la Auditoría Administrativa, y en 1935 en el seno de la American Economic Association sentaron las bases para lo que se llamó "Auditoría administrativa", la cual, era concebida como una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.

Más adelante, George (1953) en Principles of Management, señala que la confrontación periódica entre la planeación, la organización, la ejecución y el control administrativo de una compañía, era el significado esencial de la Auditoría administrativa.

Dos años después, en su libro Principios de Administración Koontz y O'Donnell (1955: p. 639) proponen a la auto-Auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va, cuáles deberían ser sus objetivos y si necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos". El interés por esa técnica, lleva en 1958 a preparar el Análisis Factorial, obra en la cual, se aborda el estudio de las causas de una baja productividad y busca establecer las bases para mejorarla, a través de

un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Sobre el tema, Benjamín (2000) señala en su investigación que, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la Auditoría administrativa: (1) La publicación de un libro con el nombre de Auditoría administrativa y (2) The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

Por consiguiente, el atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960 la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México en una tesis sobre la Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, se realizó un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que en el nivel gerencial deben contemplar para aplicar una Auditoría administrativa.

Igualmente, Benjamín (2000: p. s/n) presenta:

Para 1962, Macías de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del doctorado en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de Auditoría administrativa.

Por otra parte, en 1964 D'Azaola de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis La Revisión del Proceso Administrativo, plantea la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento mediante la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

De igual manera, el mismo autor (2000: p. s/n) menciona que “a finales de 1965 Norbeck da a conocer su libro, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la Auditoría”. Asimismo, precisa las diferencias entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Financiera.

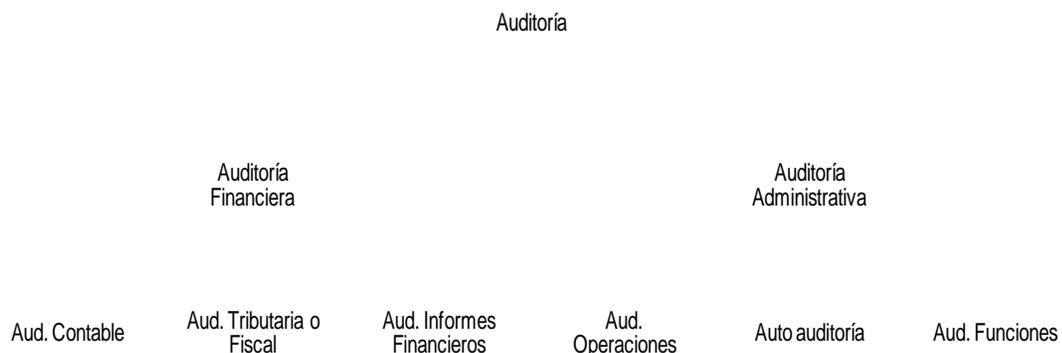
Luego se generan dos nuevas contribuciones, Reyes (1971) en Administración de Personal, dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la Auditoría administrativa, en tanto que Leonard (1971) publica Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para su ejecución.

Por otra parte, cabe citar a Benjamín (2000) cuando señala que para 1977, se suman las aportaciones de autores en la materia siendo lo más resaltante un Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa con aplicaciones prácticas y unos apuntes que incluyen un marco metodológico para entender la Auditoría Administrativa de manera accesible.

Finalizando en 1978 es cuando la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difundió el documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

Culminado con las investigaciones de Fernández (1996) recopiladas por su texto, en la cual desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la Auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica. Como resultado a todo lo anterior, se presenta en el gráfico 1 la evolución.

Gráfico 1. Evolución de la Auditoría.



Auditoría

Es importante mencionar que, la información es un elemento clave e imprescindible de esta investigación, la cual puede ser del pasado, de la actualidad, inmediata o información proyectada del futuro, las cuales constituyen el recurso a considerar para llegar a las conclusiones; La palabra Auditoría según la Real Academia Española (2001) proviene del latín auditorius. Así mismo, los estudios de Arens y Loebbecke (1996) plantean que una Auditoría es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.

Con base a lo anterior, Kotler (2004: p. s/n) planteó en su conferencia en el Forum Mundial de Mercadeo y Ventas que:

...la información está en todas partes al mismo tiempo y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de productos sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el Mercadeo en “conectar y colaborar”, no en vender con un monólogo y en centrar el Mercadeo en “dirigir y controlar” al consumidor. Debemos ofrecer a nuestros clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo.

De todo eso se desprende que, la Auditoría es una actividad de evaluación dentro de la organización, cuya finalidad es el examen de las diferentes actividades contables, administrativas, financieras y operativas, cuyos resultados contribuyen la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de la organización. Con respecto al tema, Muñiz González (2001: capítulo 11, p. s/n) plantea en su libro que:

...las Auditorías pueden ser realizadas por personal de plantilla o por colaboradores externos a la empresa contratados para tal fin. En el primer caso se trata más bien de un control interno que, pese a sus ventajas económicas, puede resultar poco objetivo en

su diagnóstico. Todas las empresas poseen un entorno que no sólo contiene los consumidores actuales o potenciales y los competidores, sino que, encierra muchos otros factores que o bien se escapan al control de la empresa o bien sea que se quieren conocer desde una perspectiva externa.

Así pues, la Auditoría en su acepción más amplia significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Otra definición es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

Y por último, la autora de la presente investigación lo concibe como la evaluación de la forma como se administra y opera considerando al máximo el aprovechamiento de los recursos. Es importante señalar que, después de consultar varias fuentes, se determinó que son muchos los autores que clasifican los tipos de la Auditoría, entre la más común se encuentra la que se divide en: fiscal, contable, interna, externa, operacional, administrativa, integral y gubernamental.

La Auditoría Interna, de Operaciones y Administrativa

Proviene de la **Auditoría Financiera** y consiste en una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones; como base de un servicio protector y constructivo para la administración.

Así mismo, Jiménez (2006: p. s/n) plantea que "...es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución, etc."

En cambio, la **Auditoría de Operaciones** consiste en una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Mientras que, la **Auditoría Administrativa** según Jiménez (2006: p.s/n) se concibe como un "...examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados", sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

Por otra parte, los **Procedimientos de Auditoría** se conceptualizan según Gómez (2003: p. s/n) como "...una serie de trabajos que se deben realizar para el adecuado cumplimiento de los principios y las normas, antes de presentar el informe definitivo". Se pueden señalar los siguientes procedimientos:

- ▲ Revisión de las actividades en las operaciones,
- ▲ Inspecciones físicas y recuentos,
- ▲ Obtención de pruebas de evidencia,
- ▲ Obtención de pruebas de exactitud, y
- ▲ Preparación de reconciliaciones.

Por otra parte, el auditor debe pensar siempre que el ejercicio de su criterio profesional puede inducirle a aplicar procedimientos adicionales más recomendables que los señalados, donde la experiencia o circunstancias que determinen la problemática objeto de trabajo así lo indiquen, en este sentido, es el criterio profesional o técnico, así como la libertad o flexibilidad la que a su juicio determina el camino más acertado a seguir en estas tareas, siempre y cuando no viole las leyes.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de: la calidad, tanto

individual como colectiva, de los gerentes (Auditoría administrativa funcional) y la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (Auditoría analítica). Lo que realmente interesa destacar, es que verdaderamente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

Sobre el tema, Jiménez (2006) señala los objetivos de la Auditoría administrativa que se presentan a continuación en el Cuadro 4.

Cuadro 4

Los Objetivos de la Auditoría Administrativa.

Control	Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
Productividad	Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
Organización	Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
Servicio	Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
Calidad	Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
Cambio	La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
Aprendizaje	Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
Toma de Decisiones	Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Nota. Tomado de: Jiménez (2006) *Auditoría Administrativa*, p. s/n.

Es conveniente tratar los **principios básicos en las Auditorías Administrativas**, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de

ésta, por tanto se debe recalcar la investigación de Jiménez (op. cit.) en la cual plantea tres principios fundamentales que son los siguientes:

Sentido de la evaluación: La Auditoría administrativa intenta evaluar la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegures: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

Importancia del proceso de verificación: Una responsabilidad de la Auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo.

Habilidad para pensar en términos administrativos: El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo. (p. s/n)

En referencia a la influencia de la Auditoría Administrativa, el autor anterior indica que comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación; y esta connotación incluye aspectos tales como:

- ▲ Naturaleza jurídica,
- ▲ Criterios de funcionamiento,
- ▲ Estilo de administración,
- ▲ Proceso administrativo,
- ▲ Sector de actividad,
- ▲ Ámbito de operación,
- ▲ Número de empleados,
- ▲ Relaciones de coordinación,
- ▲ Desarrollo tecnológico,

- ▲ Sistemas de comunicación e información,
- ▲ Nivel de desempeño,
- ▲ Trato a clientes (internos y externos),
- ▲ Entorno,
- ▲ Productos y/o servicios y
- ▲ Sistemas de calidad.

Además, en cuanto a su campo de aplicación, el citado autor puntualiza que la Auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social, por ejemplo: en el Sector Público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia; mientras que en el Sector Privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas.

De todo lo anterior, se puede resumir que la aplicación de una Auditoría administrativa en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad. La conjunción de esos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de Auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

Auditoría de Marketing

Como una novedad de la última década aparece la Auditoría de Mercadeo (Marketing), que tiene como finalidad estudiar e identificar los recursos disponibles y los potencia a través de acciones básicas, muchas de

ellas prácticas y aplicables de inmediato a costos muy bajos e inclusive a costo cero, que pueden llevar a la empresa a logros impresionantes; gracias a ello se pueden identificar fortalezas y debilidades operacionales, medir el valor, los riesgos y la efectividad de los esfuerzos de mercadeo, y recomendar cambios en los planes y programas de Marketing de la compañía.

Ahora bien, la Auditoría Estratégica de Marketing, se basa en revisar los objetivos y estrategias de Mercadeo para evaluar cómo se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto; mientras que la Auditoría de Funciones de Mercadeo, consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de Mercadeo, que incluyen producto, precio, distribución, fuerza de venta, publicidad, promoción y relaciones públicas.

Por otro lado, la obtención de información es un elemento indispensable, ya que sin ella no se puede tomar ninguna decisión válida, de ahí la importancia de los sistemas de información de Mercadeo, Martínez (2006: p. s/n) con relación al tema señala:

las Auditorías de Marketing son, hoy por hoy, una de las mejores herramientas de trabajo para analizar y corregir posibles desviaciones del mercado y, lo que es aún más importante, para descubrir las áreas de mejora sobre las que actuar, de esta forma incrementar la eficiencia de los procedimientos existentes así como aumentar la rentabilidad de la empresa. La Auditoría de Mercadeo se convierte así en la opción más beneficiosa para sus inversores ya que examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas.

Asimismo, el citado autor también opina que "...es una herramienta perfecta para situaciones de crisis, ya que ayuda a solventarlas y a superarlas con éxito" (p.s.n.). Evidentemente, las **Auditorías de Mercadeo** no solucionan todos los problemas que puedan surgir en el seno de una compañía, pero sí proporcionan una fotografía de la situación del momento

que define las líneas de actuación a seguir, para afrontar cualquier amenaza que pueda hacer aparición en el futuro, es decir actúan de manera preventiva.

En relación a lo anterior, se puede considerar la encuesta realizada por ForoMarketing.com (2007) la cual resalta que la Auditoría de Marketing es una herramienta Estratégica que la mayoría de los encuestados (90%) opina que ayuda a mejorar las ventas y a ser más competitivos, ya que revisa las diferentes líneas de actividad de la empresa y permite encontrar áreas de mejora.

Sin embargo, paradójicamente, hoy en día sigue siendo la gran desconocida por muchas compañías; el motivo para 35% de los encuestados la Auditoría de Marketing se trata de una herramienta todavía muy nueva y poco conocida, mientras que existe 42% que piensa que la principal razón por la que las empresas no utilizan esta útil herramienta es porque tras su realización muchos directivos pueden ver peligrar su puesto de trabajo.

Es importante destacar que, en un artículo publicado en Liderazgoymarketing.com (2006b: p. s/n) se plantea que la Auditoría de Marketing acostumbra a diferenciarse en seis partes:

1) **Auditoría de Entorno**, es el elemento de la Auditoría del Marketing que analiza las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como los principales factores del entorno: mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciales, suministradores y otros grupos de interés.

2) **Auditoría Estratégica de Marketing**, se basa en revisar los objetivos y estrategias de Marketing para evaluar cómo se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto.

3) **Auditoría de Organización de Marketing**, este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de Marketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados.

4) **Auditoría de Sistemas de Marketing**, es un elemento de la Auditoría de Marketing que implica un examen de la calidad de los sistemas

de análisis, planificación y control en el área de Mercadeo, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos.

5) **Auditoría de Productividad de Mercadeo**, que consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de Mercadeo y en la efectividad de del costo de los diferentes desembolsos en este área.

6) **Auditoría de Funciones de Mercadeo**, este elemento consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de Mercadeo, que incluyen productos, precios, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción y relaciones públicas.

Así mismo, el mismo artículo publicado en Liderazgoymercadeo.com (2006b) sustenta que los argumentos que se desarrollan en una Auditoría de Mercadeo comprenden los análisis del entorno de la empresa, los análisis de las tendencias del mercado, los análisis del comportamiento de los compradores, los análisis de la estructura competitiva, los análisis de la situación de los productos y los análisis de las funciones de Mercadeo de la empresa.

Finalmente, la Auditoría de Marketing es un servicio nuevo a nivel mundial, que apenas pocas empresas lo están ofreciendo, en atención a esta opinión se cita a Muñiz González (2001) quien en su libro expresa que en la actualidad es un servicio que apenas se realiza en España y que cuando se efectúa viene motivado principalmente por la desviación de las cifras de venta o por la posible insatisfacción en los objetivos alcanzados.

No se debe que olvidar que las empresas, tanto españolas como venezolanas, suelen carecer de una mentalidad preventiva que añadida a los momentos de cambios que se están produciendo hace que las compañías puedan ser tomadas de forma desprevenida con las graves consecuencias que acarrea.

Es preciso indicar que, resumiendo y considerando las fuentes documentales citadas, entre las **ventajas de la Auditoría** se encuentran:

- ▲ ayudar a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización, de administración y de Mercadeo;
- ▲ facilitar una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados;
- ▲ poner a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos;
- ▲ contribuir eficazmente a evitar las actividades rutinarias o innecesarias; y
- ▲ favorecer la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

Cliente

La palabra cliente según la Real Academia Española (2001) proviene del latín cliens y es la “persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa” (p. s/n); los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización, según Sánchez (2003: p. 4) son “las personas más importantes para cualquier negocio que llegan a la organización con necesidades y deseos de obtener satisfacción”; los clientes merecen que se le dé el trato más atento y cortés que se pueda.

Otra definición es la de Harrington (1998: p. 186) quien define los clientes como “las personas más importantes para cualquier negocio, no son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento, personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos, un cliente es la razón de existir de nuestra empresa”.

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, por ejemplo, de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de

compra, etc.; quienes esperan servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Esta situación, según Kotler (1999: p. 160) plantea un gran reto porque “está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización”.

Por ello, es fundamental para Kotler (1999) que los especialistas en Mercadeo conozcan a profundidad cuáles son los diferentes **Tipos de Clientes** que tiene la empresa u organización y el cómo clasificarlos de la forma más adecuada, para que luego, puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente.

En primer lugar, y en un sentido general, Kotler (1996: p. 41) plantea que una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación que es básica pero fundamental, ayuda a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que señala Kotler (1996) son de vital importancia:

- 1) Retener a los clientes actuales; y
- 2) identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización, especialmente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia.

En segundo lugar, cada uno de estos dos tipos de clientes actuales y potenciales se dividen y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación la cual, permite una mayor personalización; recopilando a Kotler (1996; 1999) se señala la **Clasificación de los Clientes Actuales** se divide en cuatro tipos de clientes:

- 1) según su vigencia (Activos e Inactivos),
- 2) según su frecuencia (de compra frecuente, promedio y ocasional),
- 3) según el volumen de compra (de alto, promedio y bajo volumen), y
- 4) según el nivel de satisfacción y grado de influencia (Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos).

Así mismo, también recopilando a Kotler (1996; 1999) se señala la **Clasificación de los Clientes Potenciales** quienes se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a:

- 1) Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras que se subdivide en:
 - a) Clientes Potenciales de Compra Frecuente,
 - b) Clientes Potenciales de Compra Habitual y
 - c) Clientes Potenciales de Compra Ocasional,
- 2) Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras y se subdivide en:
 - a) Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras,
 - b) Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras y
 - c) Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras y,

3) Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia y se subdivide en:

- a) Clientes Potenciales Altamente Influyentes,
- b) Clientes Potenciales de Influencia Regular y
- c) Clientes Potenciales de Influencia Familiar.

Por otra parte, está la propuesta de Harrington (1998: p. 187-190) que consiste en una **Clasificación de Clientes** señalado a continuación:

- a) *Clientes Externos*: es el cliente final, el que esta fuera y el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera.
- b) *Clientes Internos*: es quien dentro de la empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.
- c) *Clientes Finales*: se refiere a las personas que utilizarán el producto o servicio adquirido a la empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas.
- d) *Clientes Intermedios*: son los distribuidores que hacen los productos o servicios que provee la empresa para que estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

Satisfacción del Cliente

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor

capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Según Juran y Gryna (1999: p. 265) la Satisfacción del Cliente “se define a partir de dos componentes: las características del producto y la falta de deficiencia. Constituyéndose la satisfacción del cliente en una de las características que definen la aptitud de los procesos”.

Cabe citar a Kotler (1996: p. 40) cuando define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la **importancia de lograr la satisfacción del cliente**, Kotler y Armstrong (2002: p. 10) indican:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Aunado a lo anterior, Kotler (1996: p. 40) plantea un Tercer Beneficio “el cliente satisfecho deja de lado a la competencia”. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar participación en el mercado. Como se ve en la anterior definición, la **satisfacción del cliente** según Kotler y Armstrong (2002: p. 11) está conformada por tres elementos:

- 1) El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño en cuanto a la entrega de valor que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo,

es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

- 2) Las Expectativas: Las expectativas son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo.
- 3) Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio. Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa.

No cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes.

Por lo que dentro de todo este contexto, surge el reto para todos los profesionales del Mercadeo de lograr clientes complacidos mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea rentable para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

Por otra parte Horovitz (1997), manifiesta que no basta con que se sepa qué servicios ofrecer, a qué nivel se debe hacer y cuál es la mejor forma de ofrecerlo, un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente.

Los siguientes son los **10 componentes básicos del Buen Servicio**, si no están bien cubiertos difícilmente se alcanzará una calidad de servicio adecuada.

- ▲ *Seguridad* que sólo está bien cubierta cuando puede decirse que se brinda al cliente cero riesgos, peligros y dudas en el servicio.
- ▲ *Credibilidad* que va de la mano de la seguridad, se debe demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza.
- ▲ *Comunicación* ya que debe mantenerse bien informado al cliente empleando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, de haber cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, será más sencillo mantener abierto la comunicación cliente-empresa.

- ▲ *Comprensión del cliente*, se trata de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea el cliente, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponerse en su lugar.
- ▲ *Accesibilidad* para dar un servicio excelente se deben tener varias vías de contacto con el cliente, como lo son: buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web, línea 800, entre otros.
 Además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, se trata de de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las debilidades que los clientes han detectado.
- ▲ *Cortesía* como sinónimo de atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, la educación y los buenos modales, ya que es más fácil cautivar a los clientes si se les da un excelente trato y se brinda una gran atención.
- ▲ *Profesionalismo* basado en la posesión de destrezas necesarias y conocimientos sobre la ejecución del servicio de parte de todos los miembros de la organización,
- ▲ *Capacidad de respuesta* que es la disposición de ayudar a los clientes y proveerles de un servicio rápido y oportuno, sin que estos tengan que rogar para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, se debe estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y para ello debe retroalimentarse la organización con las observaciones de los clientes.
- ▲ *Fiabilidad*, vista como la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- ▲ *Elementos Tangibles* consisten en tratar de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, tener el personal

adecuado y contar con los materiales de comunicación que permitan acercarse al cliente.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- 1) La lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas,
- 2) difusión gratuita que se traduce en nuevos clientes y
- 3) una determinada participación en el mercado.

Atención al Cliente

Para brindar una excelente atención, se requiere que los vendedores pongan en práctica una serie de habilidades personales, las cuales son básicas para establecer una excelente comunicación con sus clientes que es la base para fomentar excelentes relaciones humanas con ellos. Por eso, es importante que se escuche al cliente; que se les hable correctamente, de tal manera que el cliente se sienta totalmente satisfecho; que se le demuestre empatía y mucha asertividad.

Desde el inicio del contacto con el cliente Willingham (1997: p. 549) propone que “se debe hacer de manera respetuosa, se debe escuchar, se tiene que gestionar respuesta, hay que contemplar sus necesidades y las de la empresa”. De igual manera, se debe prestar mucha atención a las primeras y últimas palabras del cliente, evitar juicios de valor u opiniones sobre la información que éste proporcione. Finalmente, utilizar preguntas para guiar su atención y manejar la duración de la llamada.

Según Berry (1992: p. s/n), las características más importantes que deben tener la Atención al Cliente son:

- 1) La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- 2) El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.

- 3) El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- 4) Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- 5) Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- 6) La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- 7) La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Por otra parte, Harrington (198: p. 210-213) incluye en su libro unos

Mandamientos de la Atención al Cliente, los cuales son:

- 1) *El cliente por encima de todo*: es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
- 2) *No hay nada imposible cuando se quiere*: a veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea.
- 3) *Cumple todo lo que prometas*: son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
- 4) *Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera*: cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestro cliente enfocándose en sus necesidades y deseos.
- 5) *Para el cliente tú marcas la diferencia*: las personas que tienen contacto con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
- 6) *Fallar en un punto significa fallar en todo*: puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar hay una equivocación, todo se va al piso.
- 7) Un empleado insatisfecho genera unos clientes insatisfechos: los empleados propios son “el primer cliente” de una empresa, si no les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos.

- 8) *El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente:* la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
- 9) *Por muy bueno que sea el servicio siempre se puede mejorar:* si se logró alcanzar las metas y propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, “la competencia no da tregua”.
- 10) *Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo:* todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o cualquier otro asunto.

Servicio al Cliente

El servicio al cliente ha sido una de las herramientas más usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. La estrategia de servicio al cliente hace parte de un todo que es el producto, existen unos productos que son tangibles puros, como la sal, que no requieren ser acompañados de ningún servicio, pero existen otros que sí lo requieren, como los electrodomésticos o los servicios bancarios.

Además, un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas, como los descuentos, la publicidad o la venta personal; Atraer un nuevo cliente es muchas veces más costoso que mantener uno, es por eso que es importante reconocer que, sin un buen servicio no hay ventas, no hay clientes ni negocio duradero, asimismo es fundamental reconocer que el servicio al cliente es un factor clave de diferenciación.

Así mismo, el artículo publicado en Liderazgoymercadeo.com (2006c: p. s/n) plantea que “al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios”.

Otro elemento clave según Liderazgoymercadeo.com (2006c: p. s/n) es la “capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan

directamente con el cliente, estas personas, son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no”.

Un último elemento, para desarrollar estrategias exitosas de servicio al cliente, lo constituye el trato al cliente interno, es decir, el tratamiento de los jefes a sus subalternos, si no se les trata de la mejor manera ¿cómo esperar que ellos traten bien a nuestros clientes? Los jefes deben tratar a sus subalternos tal y como quisieran que ellas trataran a los clientes (Liderazgoymercadeo.com, 2006c).

Producto

La palabra producto según la Real Academia Española (2001) proviene del latín productos, en términos generales, el producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue. Por ello, resulta muy conveniente que tanto mercadólogos como empresarios y emprendedores conozcan su definición.

Por consiguiente, tomando en cuenta el Diccionario de Sánchez (2003: p. 16) un producto es un “bien manufacturado que posee características físicas y subjetivas, mismas que son manipuladas para aumentar el atractivo del producto ante el cliente, quien lo adquiere para satisfacer una necesidad”.

De acuerdo a Muñiz González (2001: p. 19), es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio”, de ahí que la principal característica diferenciadora sea la tangibilidad del bien en cuestión.

Además, considerando a Stanton, Etzel y Walker (1996: p. 248) quienes definen **el producto** como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar,

una persona o una idea". Según McCarthy y Perreault (1999: p. 271) el producto "es la oferta con que una compañía satisface una necesidad".

En sentido muy estricto, el producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo mundo comprende. Liderazgoymercadeo (2006c) plantea que "...una interpretación más amplia del término reconoce que cada marca es un producto individual, en este sentido un traje Giorgio Armani y un traje Gucci son diferentes productos" (p. s/n); pero el nombre de marca indica una diferencia en el producto al consumidor, y ello introduce en la definición el concepto de satisfacción de necesidades o deseos del consumidor.

Por ende, cualquier cambio de una característica física diseño, color, tamaño, por pequeño que sea, crea otro **producto** y cada cambio brinda al productor la oportunidad de utilizar un nuevo conjunto de mensajes para llegar a lo que esencialmente es un mercado nuevo. Liderazgoymercadeo (2006c: p. s/n) concluyendo que "el concepto de producto incluye ahora los servicios que acompañan a la venta, y así nos hemos acercado a una definición que es de utilidad para el personal de mercadotecnia".

En resumen, y en base a las anteriores definiciones, se plantea la siguiente definición de producto: El producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien (ej.: una guitarra), un servicio (ej.: un examen médico), una idea (ej.: pasos para dejar de fumar), una persona (ej.: un político) o un lugar (ej.: playas paradisíacas), y existe para:

- 1) propósitos de intercambio,
- 2) la satisfacción de necesidades o deseos y
- 3) para coadyuvar al logro de objetivos de una organización.

Oferta

La palabra oferta según la Real Academia Española (2001) proviene del latín offerre, en un sentido general, la oferta es una fuerza del mercado (la otra es la demanda) que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

Sánchez (2003: p. 22) define la oferta como un conjunto de propuestas de precios que se realizan en el mercado para la venta de bienes o servicios, complementando ésta definición, agrega que en el lenguaje de comercio, "se emplea la expresión estar en oferta para indicar que por un cierto tiempo una serie de productos tiene un precio más bajo del normal, para así estimular su demanda".

Por otra parte, considerando a Baca (1995: p. 56), la oferta se define "como la cantidad de un producto que los fabricantes e importadores están dispuestos a llevar al mercado; de acuerdo con los precios vigentes, con la capacidad de sus instalaciones y con la estructura económica de su producción".

Además, la oferta debe estar en concordancia con la demanda existente a los fines de poder darse dentro del mercado, el denominado punto de equilibrio; el cual garantiza una acción cónsona entre la oferta y la demanda.

Por otro lado, se relaciona con las formas actuales y previsibles en que esas demandas o necesidades están o serán atendidas por la oferta actual y futura. Cabe resaltar que determinar la oferta es complejo, pues muchas veces no es posible poder visualizar todas las alternativas de sustitución del producto del proyecto y además que se desconoce la capacidad instalada y ociosa que tiene la competencia. Requiere, al igual que en el análisis de la demanda, la búsqueda en fuentes primarias y secundarias.

Demanda

La palabra demanda según la Real Academia Española (2001) proviene etimológicamente de demandar, que se usaban como sinónimo de súplica, petición o solicitud, en términos generales, la "demanda" es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

Para Sánchez (2003: p. 5) la definición de la demanda la plantea como:

El valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función de su precio y sus rentas.

Además, según Schnarrech (1999: p. 321), se refiere a “los aspectos relacionados con la existencia de demanda o necesidad de los bienes o servicios que se desea producir”; en otra forma se puede decir que es la suma de las decisiones independientes de los consumidores de un mercado que pretenden maximizar su utilidad. Este precepto asume, por supuesto, que los consumidores realizan elecciones racionales.

En su estudio debe utilizarse información proveniente de fuentes primarias y secundarias; las fuentes primarias están representadas por los propios consumidores del bien o servicio, mientras que las secundarias provienen de fuentes externas a la empresa, y de fuentes internas (como documentos internos de la empresa, información del personal de la misma, entre otros).

De tal modo que la demanda viene a representar la cuantificación de la necesidad real o psicológica de una población de compradores; con poder adquisitivo suficiente para poder obtener un determinado producto que satisfaga dicha necesidad.

Esta cuantificación se ha comprobado analíticamente en la ecuación de línea recta que asocia la demanda con la oferta y sus factores de incidencia; siendo esta representación esquematizada en la ecuación $Y = a + bx$ lo cual logra cuantificar en unidades físicas la demanda esperada.

Schnarrech (1999) deduce que la aplicación del modelo matemático permite establecer o estimar la demanda futura del producto, la cual tiene su base en la proyección sobre la línea de tendencia correspondiente a los datos históricos que con respecto al producto se han manejado.

Competencia

La palabra competencia según la Real Academia Española (2001) proviene etimológicamente del latín *competentia*, también Sánchez (2003: p. 4) es un término empleado para “indicar rivalidad entre un agente económico productor, comerciante o comprador, contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas”.

Así mismo, según McCarthy (1999), analizar la competencia como factor dentro del Mercado; es muy importante, ya que a través de ella se pueden describir a los competidores con premisas elaborados en las expresiones: ¿Quiénes son? Identificación; ¿Dónde están?: Ubicación; ¿Qué tamaño tienen?: Capacidad Instalada; ¿Cuánto usan del tamaño?: Producción; y ¿Cuál es su participación?: Productividad.

Igualmente, es conveniente evaluar la competencia; para conocer, describir y cuantificar el conjunto de factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) que hacen posible conocer el comportamiento organizacional y por ende su condición de pugnacidad dentro del mercado.

Por cuanto se conocen aspectos tales como: capacidades técnicas, volúmenes de producción, capacidades financieras, existencia de garantías, rentabilidad de operaciones, estrategias de participación en el mercado.

La Comercialización

Etimológicamente se deriva del término comercio, y este a su vez proviene del latín *commercium*, así mismo Sánchez (2003: p. 3) en su diccionario la define como “conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de una mercancía o un producto”.

Del mismo modo, según Schnarrch (1999: p. 121) se relaciona con “la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requerido, garantizando así unas ventas rentables”; la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión. Para el mayorista y para el minorista implica la selección de aquellos productos que desean los consumidores.

Cabe considerar, que el correcto emplazamiento del producto, en el momento adecuado, es relevante en sumo grado cuando se trata de bienes que están de moda, de bienes temporales, y de productos nuevos cuya tasa de venta es muy variable.

Además, el precio se suele fijar de tal manera que el bien se pueda vender rápido, y con una tasa de beneficios satisfactoria; y la cantidad producida tiene que ser la suficiente como para satisfacer toda la demanda potencial, pero tampoco debe resultar excesiva, evitando la reducción forzosa del precio con el fin de incrementar las ventas y aminorar el nivel de existencias.

Publicidad

La publicidad (en inglés: advertising) es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

Cabe citar a Kotler y Armstrong (2002: p. 470) quienes definen la publicidad como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado". Además, para Stanton, Etzel y Walker (1996: p. 569) la publicidad es:

...una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el Internet.

También, la publicidad es según Sánchez (2003: p. 17) la "práctica de crear y difundir información acerca de la compañía, sus productos, servicios, o sus actividades corporativas para asegurar noticias favorables en los medios de comunicación".

Sintetizando, la definición de publicidad es vista como una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado (empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del estado o persona individual) para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros.

La Empresa Caso de Estudio: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.

En los actuales momentos, cuando el servicio al cliente es lo primordial, los señores Héctor Ludovic Prieto, Luis Ludovic Prieto y José Gregorio Reyes Roa dueños y accionistas presentan a su compañía Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A. como una empresa de servicios de vigilancia y protección para prestar servicios en las siguientes áreas: Bancario, Industrial, Comercial, y Residencial, implementando conceptos de vanguardia, ya que su función es la prevención de los posibles riesgos y recomendar las necesidades de seguridad de forma de establecer planes de contingencia y minimización de riesgos, también implementan estrictas normas de calidad.

Por lo anterior, los gerentes quieren que su equipo siempre esté conformado por profesionales emprendedores, cuidadosamente seleccionados, poseídos de conocimientos, entrenados y ansiosos de servirle al cliente.

Además, en Asesoramiento Custom los clientes cuentan con el respaldo de ser atendidos por los dueños de la compañía, garantizando así un servicio profesional y personalizado.

La prioridad de la compañía es servir al cliente adaptándose a las necesidades de los usuarios, es por eso que trabajan la política de atención post-contratación.

A propósito de esto, a la autora de esta investigación le llamó la atención que la empresa no tenía establecida una Visión ni Misión, y que sus dueños no contemplaban la importancia de las mismas; por lo que luego de una explicación oral dada por la autora, se le elaboró a la empresa una propuesta de Visión y Misión (ver la propuesta en Capítulo V).

Ubicación y Dirección de Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.

Actualmente, la oficina de la empresa se encuentran ubicada en la urbanización Lomas del Este, exactamente en la calle Los Almendros cruce con Avenida 1, quinta N° 91-45, Valencia – Estado Carabobo, Venezuela.

Es importante resaltar que este tipo de empresa necesita una buena ubicación, ya que debe tener fácil acceso para movilizarse, por lo que Asesoramiento Custom por su ubicación central cuenta con fácil acceso a la autopista.

Así mismo, cuenta en sus alrededores con zona residencial y comercial, entre lo más importante se destaca: la sede de la Policía, Hospitales, Clínicas, Centros Médicos Asistenciales, Talleres para sus vehículos, y hasta Institutos de Educación.

Definición de Términos

Atención al Cliente: Conjunto de acciones o actividades interrelacionadas puestas en práctica por una organización para que sus clientes pasen de la satisfacción del primer momento a la fidelización continúa

Auditoría Funcional: Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo el personal.

Auditoría de Mercadeo: Sirve para analizar el rendimiento de las actividades de Marketing de una empresa. El análisis debe de ser completo, sistemático, periódico e independiente. Proceso mediante el cual se evalúa un programa actual de Mercadeo. El propósito de la Auditoría es detectar las áreas de oportunidad para desarrollar actividades que mejoren el desarrollo del programa. Una buena Auditoría es comprensiva (cubre todos los aspectos) y es sistemática (involucra una serie de pasos).

Datos Auditados: El dato es una representación simbólica (numérica, alfabética, etc.), atributo o característica de una entidad. El dato no tiene valor semántico (sentido) en sí mismo, pero convenientemente tratado (procesado) se puede utilizar en la realización de cálculos o toma de decisiones.

Estrategia Mercadeo: Parte del Plan de Mercadeo que traza las líneas generales para la consecución de los objetivos, tales como la distribución de la Mezcla de Mercadotecnia , el presupuesto asignado para los gastos en Mercadeo, etc.

Lineamiento Estratégico: las líneas Estratégicas permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y

competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas propuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).

Lineamientos Innovadores: conjunto de acciones, directrices o actividades que introducen novedad, sorpresa o estimulación, en búsqueda del cambio positivo.

Mercadeo Estratégico: Filosofía que enfatiza la correcta identificación de las oportunidades de mercado como la base para la planeación de Mercadeo y el crecimiento del negocio, el Mercadeo estratégico enfatiza a los consumidores y los competidores, se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

Posicionamiento: es el lugar que ocupa la marca de la organización en la mente de los consumidores.

Planes de Mercadeo: es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. Describe y explica la situación actual, Especifica los resultados esperados (objetivos), Identifica los recursos que se necesitarán e incluye Producto, Precio, Publicidad, Posicionamiento y Packing.

Plan Estratégico: es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Se establece generalmente con una vigencia entre 1 y 5 años e indica que debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director, por tanto, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal.

Categorías de Estudio

Categoría: Lineamientos innovadores para Auditoría Estratégica y funcional de Mercadeo.

Definición Operacional: Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones o directrices que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia relacionada con el Marketing para un cambio positivo.

Cuadro 5

Tabla de especificaciones de la Investigación.

OBJETIVO GENERAL			
Diseñar un Plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Marketing aplicada a una empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección ubicada en Valencia, Estado Carabobo – Venezuela en el año 2008. Caso de Estudio: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.			
CATEGORÍA	DIMENSIONES	CRITERIOS E INDICADORES	ÍTEMS Guion de Entrevista
Lineamientos innovadores para Auditoría Estratégica y funcional de Marketing <i>Definición Operacional: Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones o directrices que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia relacionada con el Marketing para un cambio positivo.</i>	Área de Marketing en la empresa	Personal Laboral	1, 10, 11, 14, 42, 43, 44
		Capacitación	15
	Mercado	Tipo de actividad que realiza la empresa	9, 18
		Segmentación y Tipo de mercado	2, 3, 11, 16, 17, 20, 24
		Tipo de productos que se ofertan	26, 27
		Competencia	4, 19, 21, 22, 23, 24
	Mercadeo	Mezcla de Mercadotecnia	11, 12, 25, 26, 27, 28, 29, 33, 42, 43
		Publicidad y Promoción	30, 31, 32, 33
		Habilidades de merchandising	1, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 15, 20, 23, 25
		Imagen del negocio	10, 15, 23, 34, 43
Cliente		Tipo de cliente o usuario	11, 36
	Captación de clientes	38, 39, 40, 41	
	Grado de satisfacción del cliente o usuario	35, 37	

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

La metodología de un proyecto se refiere al conjunto de procedimientos y técnicas que fueron utilizados en la investigación, es decir el “cómo” se realizó el estudio para responder al problema planteado, es por ello que considerando a Hurtado de Barrera (2007: p. 97) se indica que “la metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizó el investigador para lograr los objetivos de su estudio”.

Por otro lado, el diseño de la investigación viene a ser una estructura que comprende un conjunto de acciones, pasos y actividades para realizar una investigación, por lo cual citando a Hurtado de Barrera (2007: p. 147) “el diseño se refiere a donde y cuando se recopilará la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible”.

Tipo de Investigación

La presente investigación se fundamenta en un diagnóstico de tipo exploratorio descriptivo debido a que se pretendió examinar un tema poco estudiado, una novedad que a referencia de esto Hurtado de Barrera (2007: p. 99) indica “la investigación exploratoria también puede ayudar a delimitar mejor un tema y facilitar la creación de las herramientas e instrumentos necesarios”.

A su vez, esta investigación propuso unos lineamientos a implementar por eso es considerada un estudio Tecnista o investigación Proyectiva bajo

la modalidad de propuesta y de acuerdo con la misma autora citada anteriormente, quien sostiene que este tipo de investigación propone soluciones a una situación determinada "...a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta" (p. 114).

En las mismas circunstancias, desde el punto de vista de Orozco y otros (2002: p. 21) expresan:

Si el interés del investigador consiste en hallar la solución de un problema práctico de orden económico, social, cultural o satisfacer una necesidad detectada mediante la puesta en funcionamiento de un programa, plan, estrategia, equipo o prototipo inventado, diseñado y/o adaptado por el investigador a la situación planteada, se estará en presencia de un estudio tecnicista.

Diseño de la Investigación

La presente investigación tuvo como base para el diagnóstico de la necesidad de la propuesta un estudio exploratorio descriptivo con un diseño de tipo no experimental, puesto que de ninguna manera se busca modificar variables en el entorno del objeto de estudio y no se intentó experimentar con ningún elemento que pudiese constituir causa de modificación de conducta, resultados y condiciones del objeto de estudio.

Así mismo, el diagnóstico fue de campo debido a que la información se obtuvo por medio de fuentes vivas o directas en su contexto natural, y fue transeccional puesto que la información se buscó en un solo momento de tiempo y se analizó su incidencia en un momento dado.

Con respecto a lo anteriormente mencionado, Hernández Sampieri y otros (2006: p. 208) plantean que "los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado"; mientras que Hurtado de Barrera (2007: p. 148) señala en

su libro: “el donde del diseño alude a las fuentes: si son vivas, y la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de campo”.

En resumen, el diagnóstico para la presente investigación fue; según su enfoque: cuantitativa, según el método de recolección de datos: investigación no experimental de campo y transeccional, según el nivel o profundidad: exploratoria, y el estudio propiamente dicho, fue una investigación tecnicista bajo la modalidad de propuesta.

Población y Muestra

Partiendo del concepto de población de Hurtado (2007: p. 140) ésta es considerada como “el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión”.

Así mismo, se toma en cuenta a Hernández Sampieri y otros (2006: p. 238) que lo define “una población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones”.

En este caso, la población total de empresas de servicios de vigilancia y protección existentes en la ciudad, es inaccesible porque no se puede identificar y ubicar a todos y a cada uno de los miembros.

También, es difícil de cuantificar debido a que pese a la existencia de un ente y mecanismos legales que autorizan el permiso de funcionamiento, no llevan un registro actualizado de los profesionales en la seguridad; aunado a esto la gran cantidad de empresas que operan en forma ilegal.

A propósito de esto, para realizar el estudio se trabajó con una población estratificada, esta técnica consiste en fragmentar la población en subgrupos y en el presente caso estudio se llevó a cabo en una empresa privada de Asesoramiento, Vigilancia y Protección. A su vez se divide en los empleados y gerentes.

A continuación, se presenta la población total en la empresa caso estudio, segmentada por área funcional y por cargo desempeñado:

Cuadro 6

Descripción de la población.

Área	Cargo	Nº de Personas	Nº de Personas
Administración	Gerente de Administración	1	2
	Asistente Administrativo	1	
Operaciones	Gerente de Operaciones	1	198
	Subgerente de Operaciones	1	
	Supervisor de Áreas	6	
	Vigilantes Activos	150	
	Vigilantes Avance	40	

En lo tocante a la Muestra, Hernández Sampieri y otros (2006: p. 236) señalan que la muestra “es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste debió ser representativo de la población”.

Sin embargo, para objeto de la presente investigación la Muestra es no probabilística intencional, considerando las conclusiones de Hurtado de Barrera (2007: p. 142) quien plantea que en el muestreo no probabilístico “no se conoce la probabilidad que cada elemento tiene de formar parte de la población, y los criterios para seleccionar la muestra responden a criterios no basados en el azar”.

Igualmente Hernández Sampieri y otros (2006: p. 241) indica que la muestra no probabilística o dirigida es cuando “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”.

Para efectos de esta investigación, se consideró sólo el área administrativa de la empresa, la cual está conformada por dos (02) personas, un Gerente de Administración y su Asistente Administrativo.

Es importante señalar que, el instrumento diseñado se aplicó al Gerente de Administración el Ing. José Gregorio Reyes, dado que es la persona que además de ser un accionista, es quien desempeña las labores del área de Mercadeo en la empresa caso estudio.

Técnicas de Recolección de Datos e Instrumentos

Hurtado de Barrera (2007: p. 153) plantea que las técnicas “tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo”, por ende, son necesarias para recolectar datos porque permitió constatar la realidad del problema planteado.

Cada tipo de investigación, determina las técnicas a utilizar y los instrumentos que son empleados; a los efectos de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas: observación directa y la entrevista.

La técnica de observación se emplea ya que según la citada autora (2007: p. 154) se procedió a recoger los datos en “presencia del evento, observando o participando, el investigador tiene acceso al evento”. Así mismo, la entrevista estructurada se aplicó al Accionista - Gerente citando a la anterior autora, solicitando la información a través del diálogo.

Instrumentos

Los instrumentos según Hurtado de Barrera (2007: p. 153) “representan las herramientas con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con que”.

Para el presente trabajo se empleó la entrevista como el instrumento que permitió captar y registrar la información, consistió en un guión para la

entrevista, conformado por preguntas semiestructuradas al dueño y gerente de la compañía, con la finalidad de captar los datos, simultáneamente se empleó una grabadora de voz para registrar la entrevista.

Dicha entrevista estuvo dirigida en primer lugar a conocer y evaluar los aspectos actuales relacionados al área de marketing de la empresa, luego en segundo lugar se enfocó en diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, finalizando con la identificación de las áreas de mejoras.

Validez y Confiabilidad

En términos generales Hernández Sampieri y otros (2006: p. 277) se refiere “al grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir”, además, la validez permite tener evidencias de contenido, ya que según los autores citados anteriormente (2006: p. 278) “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”.

Así mismo, la validez permite establecer evidencias relacionadas con el criterio y evidencias relacionadas con el constructo, que según Hernández Sampieri y otros (2006: p. 282) “es probablemente la más importante, y se refiere a que tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto”.

Para el presente trabajo, la validez se realizó mediante el método de juicio de Expertos, para lo cual se les entregó un ejemplar de la entrevista a tres especialistas del área con la presentación e instrucciones de los objetivos que se persiguen con el mismo.

De esta manera, se determinó la relación de los ítems relacionados con los objetivos y las variables objeto de estudio. Cabe mencionar que, no se calculó la Confiabilidad por las características del instrumento empleado.

Procedimiento

Fases de Estudio

A continuación se describe con detalle las actividades de la investigación, señala Hurtado de Barrera (2007: p. 162) que consiste en “cómo ubicará sus unidades de estudio, cuántas mediciones hará, en qué momento y de qué manera aplicará los instrumentos”.

Así mismo, la misma autora indica que se debe especificar para poder verificar que procedimiento se utilizó, si se cumple con los procedimientos metodológicos y que puedan apoyarse en la información para investigaciones similares.

El presente estudio se comenzó con la **Fase I** en la cual se realizó la indagación de posibles áreas de trabajo, selección del tema y la revisión bibliográfica, con la finalidad de elaborar un esquema del proyecto a presentar.

Así mismo, la recolección de la información documental estableció el punto de partida de la **Fase II** donde se elaboraron los dos primeros capítulos y se genera la revisión o correcciones por parte de la tutora metodológica asignada por el programa, así como también se conversó con la tutora de contenido y se estableció la aceptación y el acuerdo de trabajo.

La Fase III se estructura por la definición del tipo y diseño de la investigación, la delimitación de la población y muestra y, por último, la búsqueda de la mejor técnica de recolección de datos, aquí se dió comienzo al trabajo de campo en la empresa caso estudio.

Posteriormente, se entró a la **Fase IV** considerada la de mayor duración, consistió en la aplicación del instrumento y la recolección de los datos, se continuó con las visitas a la empresa caso estudio, para después proceder y realizar el análisis de la información, además, incluye la síntesis,

tabulación, elaboración de gráficas y los comentarios que surjan de la información.

En esta fase, se procedió a detectar y diagnosticar la situación actual en el área de Marketing de la empresa, analizándola desde distintos aspectos claves para el éxito, con la finalidad de detectar, si en realidad se requiere la Auditoría de Marketing; verificando sus debilidades y examinar objetiva y cuantitativamente sus condiciones internas.

Además, para ello se empleó la entrevista y una vez ya aplicadas, se procedió a ordenar la información recopilada, determinando en una forma sistemática la jerarquía de los aspectos más importantes observados y grabados, logrando así mejorar el proceso de Mercadeo en la empresa, basada en estrategias de control.

Por último, la **Fase V** en la cual se procedió a Formular Lineamientos Estratégicos innovadores y funcionales en el Plan de Auditoría de Marketing aplicada a la empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección.

Conjuntamente se llevó a cabo la elaboración de la propuesta, la redacción del informe final con la revisión final y aval de los tutores (metodológico y de contenido) para posteriormente terminar con la presentación ante un jurado, quienes evaluaron y otorgaron la aceptación del trabajo de investigación.

Procedimiento de Análisis

Se realizaron cuadros para la categorización de las respuestas emitidas en la entrevista. También se realizó un análisis DOFA.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS PARA EI DIAGNÓSTICO DE LA PROPUESTA

Análisis de la Entrevista

En este capítulo se presenta el resultado de la entrevista realizada para presentar el diagnóstico de la situación actual en el área de Marketing en la empresa de servicio de asesoramiento en seguridad, vigilancia y protección, se recabaron los datos mediante el instrumento (entrevista) aplicado al gerente y posteriormente se realizó la categorización y el análisis de la entrevista que se presenta en el cuadro 8.

Seguidamente a la categorización, dada a la abundante información recabada se debió simplificar y diferenciar según los criterios mencionados en la tabla de especificaciones los diferentes elementos de relevancia, identificando en base a la información recabada, los posibles escenarios de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que atraviesa la empresa, los cuales se especificaron más adelante.

Cuadro 7

Categorización de la entrevista.

Línea	Texto	Página: 1
		Categoría e Indicador
1	Ámbito General:	
2	1. ¿Existe en la empresa un responsable del área de Marketing	Área de Marketing de la empresa <i>Personal</i> <i>Laboral</i>
3	con autoridad y responsabilidad?	
4	R: No hay un responsable del área, pues no existe en la	
5	empresa ese departamento constituido como tal, pero esas	
6	responsabilidades las asumo yo como gerente de	
7	administración.	
8	2. ¿Ha realizado la empresa Investigaciones de Mercado	
9	R: Si se han realizados investigaciones de Marketing.	Habilidades

Cuadro 7 (cont.)

Línea	Texto	Página: 2
		Categoría e Indicador
1	3.En caso de ser afirmativa la respuesta al ítem anterior,	Mercado <i>Segmentación y tipo de mercado</i>
2	¿Cuándo fue realizada la última investigación de mercado?	
3	R: aproximadamente hace tres (3) años fue la última, no me acuerdo la fecha exacta.	
4	4.¿Conoce la empresa su Posicionamiento en el Mercado?	Competencia
5	R: propiamente uno real no lo conozco; basándome en estimaciones según conversaciones que he tenido con las otras empresas y considerando el número de vigilantes de cada empresa puedo estimar una posición.	
6	5.¿Existe en la empresa un Plan de Marketing?, ¿es coherente y realizable?	
7	R: No, no hay un plan específicamente de Marketing en la compañía.	Mercadeo <i>Habilidades de merchandising</i>
8	6.¿Posee la empresa Objetivos y Estrategias definidas para el área de Marketing?, ¿están escritas?	
9	R: no, como ya te mencione anteriormente no se posee nada de eso, puesto a que no hay un área de Mercadeo, aquí todo lo relacionado a la gerencia, a la administración y la contabilidad se lleva junta en un mismo departamento todas esas actividades.	
10	7.¿Cuáles son los Objetivos y Estrategias definidas para el área de Marketing?	Mercadeo <i>Habilidades de merchandising</i>
11	R: si no está contemplada esa área de Mercadeo en la compañía, mucho menos hay objetivos, por lo que no te puedo responder.	
12	8.¿Cada cuánto revisan o actualizan los Objetivos y Estrategias definidas para el área de Mercadeo?	
13	R: tanto las estrategias, los objetivos, como los datos y los resultados los revisamos mensualmente, personalmente cada mes junto a la asistente, hacemos una evaluación de todo en general, pero recuerda que ya mencione que no tenemos establecida un área de Marketing.	Mercadeo <i>Habilidades de merchandising</i>
14	9.¿Considera usted que los Planes y Estrategias de Marketing de la empresa están alineadas con la Misión, Visión y Objetivos Corporativos de la empresa?	
15	R: mmm pues no, porque no tenemos una misión, ni visión. Los objetivos son los fijados por la junta directiva pero no existen especificaciones de mercadeo. Déjame ver tu propuesta, yo la reviso, evalúo y después te paso las observaciones.	
16		Mercado <i>Tipo de actividad que realiza la empresa</i>
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		

Cuadro 7 (cont.)

Línea	Texto	Página: 3
		Categoría e Indicador
1	10. ¿Cómo describe usted el clima, la integración e interacción	Área de Marketing de la empresa <i>Personal Laboral</i>
2	del área de Mercadeo con las otras áreas de la empresa	
3	(ejemplo: Ventas, Administración, etc.)?	
4	R: en el área administrativa solo trabajan dos (2) personas, por	
5	lo que el ambiente es bueno, yo diría que es una relación básica	
6	de trabajo, nos llevamos bien.	
7	11. Cuenta el área de Marketing de la empresa con políticas	Imagen del negocio
8	por escrito en lo relativo a:	
9	a. Trato a usuarios	
10	b. Contratos al contado o a plazos	
11	c. Segmentos del mercado	Mercado Segmentación y tipo de mercado <i>Personal Laboral</i>
12	d. Precios, descuentos y condiciones de pago	
13	e. Comisiones	
14	R: Si, se cuenta con un manual (lo buscó y enseñó) está	Mercadeo Mezcla de Mercadotecnia
15	establecido todo el funcionamiento, como debe ser el servicio;	
16	nosotros le enseñamos al personal como tratar a las personas,	
17	que deben hacer, y todo está escrito, pues este manual que te	
18	estoy mostrando es obligatorio de hacer para pedir los permisos	
19	ante las instancias correspondientes, los más importantes son el	
20	DARFA y el Ministerio del Poder Popular para Relaciones	
21	Internas y Justicia.	
22	En cuanto al precio, se tiene un precio básico pero varía en	Cliente
23	función del tipo de personal que me soliciten, así que en esos	
24	casos especiales se ajusta el precio tomando en cuenta los	
25	requerimientos. ahh con respecto a las condiciones de pagos,	Mercadeo Habilidades de merchandising
26	son igual para todos los clientes un crédito de quince (15) días.	
27	Con respecto a las comisiones se les tiene una comisión por	
28	servicio a las personas contacto que consiguen un cliente para	
29	la empresa.	
30	12. ¿Se tiene en la empresa Registros Históricos de Datos del	Mercadeo Mezcla de Mercadotecnia
31	área de Marketing?	
32	R: si se llevan los registros y todos los datos en el área de	
33	archivo, yo guardo todo (apunta a un lado para mostrar los	
34	archivadores)	
35	13. ¿Considera usted apropiada la actual estructura del área de	Área de Marketing de la empresa <i>Personal Laboral</i>
36	Mercadeo de la empresa para los retos de hoy?, ¿Por qué?	
37	R: claro que no, porque no la hay.	
38	14. ¿Cómo considera la actuación actual de la fuerza de	
39	ventas?	
40	R: son muy pocos los vendedores, más bien son personas	
41	ocasionales, que no trabajan para la empresa, pero que ofrecen	
42	este servicio entre sus negocios. Mira dada la naturaleza de la	
43	empresa, este es un servicio que se vende sola, a través de las	
44	recomendaciones de los clientes, las personas nos llaman y nos	
45	solicitan una cotización o una visita, y yo personalmente me	
46	encargo de esos casos.	
47		

Cuadro 7 (cont.)

Línea	Texto	Página: 4	
		Categoría e Indicador	
1	Pero si resultan bueno esos contratos que consiguen esas	Área de Marketing de la empresa <i>Capacitación Imagen del negocio</i>	
2	personas que no son vendedores propios de la empresa,		
3	simplemente cuando logran cerrar un negocio yo les paso una		
4	comisión.		
5	15. ¿Se capacita al personal laboral del área de Mercadeo de		
6	la empresa para los retos de hoy?, ¿Por qué?		
7	R: A todo el personal de la empresa se capacita, y		
8	específicamente a la muchacha que trabaja aquí conmigo se le		
9	da entrenamiento. Porque contribuye al mejoramiento personal.		
10	Mercado:		
11	16. ¿La empresa tiene segmentado su mercado?	Mercado Segmentación y tipo de mercado	
12	R: claro que si lo tiene y está clasificado, en el manual aparece.		
13	17. ¿Cuáles son las características de los mercados en los que		
14	participa la organización?		
15	R: ¿las características? Serán los indicados en la permisología		
16	obtenida por el Ministerio. La empresa puede prestar servicio a		
17	nivel Residencial, Industrial y Comercial. Actualmente no		
18	trabajamos en el sector Bancario ni de transporte de valores		
19	aunque la empresa puede hacerlo, pero no nos gusta, es muy		
20	complicado. Nosotros hacemos una evaluación en función a lo		
21	que ellos quieren, le presentamos nuestra oferta y ellos toman		
22	la decisión.		
23	18. ¿Se siguen y analizan las tendencias del mercado?	Mercado Tipo de actividad que realiza la empresa	
24	R: mmm Si pero es que en esta rama es un mercado típico, el		
25	cambio es muy poco. Tú sabes que somos la única empresa		
26	que pagamos quince y último de cada mes (15-30) las otras		
27	compañías pagan el siete y veintidós (07-22)		
28	19. ¿Cuenta la empresa con una ventaja competitiva?		
29	R: Generalmente la Referencia de los Clientes, ellos son los que		
30	miden el servicio, para mí eso es lo más importante, lo que ellos		
31	dicen y piensan de la empresa.		
32	20. ¿Se han detectado barreras de entrada para los servicios		
33	de la empresa?, ¿Cuáles barreras?		
34	R: la verdad que no, mmm... Considero que barreos no existen.	Mercado Segmentación y tipo de mercado	
35	21. ¿Busca la empresa conocer con profundidad a la		
36	competencia?		
37	R: a conocer si, pero no a profundidad, es relativo.		
38			Mercado Competencia

Cuadro 7 (cont.)

Línea	Texto	Página: 5
		Categoría e Indicador
1	22. ¿Qué medidas se han adoptado para hacer frente a la	<i>Competencia</i> Mercado <i>Segmentación</i> y tipo de mercado Mercado <i>Competencia</i>
2	competencia?	
3	R: si se han tomado medidas, pero son detalles algo así como	
4	mejoramiento constante del personal a través de la capacitación,	
5	la principal competencia es esa gran cantidad de negocios de	
6	vigilancia ilegales y que el DARFA no ha hecho nada.	
7	También algo que yo hago es anticiparme a los acontecimientos,	
8	mira por ejemplo ahora en enero incrementa la unidad tributaria	
9	por ende la cesta ticket aumenta en enero. Yo desde ahora	
10	trabajo en eso y les envío a los clientes una carta aumentando	
11	los costos a partir de diciembre, y con eso le doy como incentivo	
12	al personal desde diciembre un aumento en la cesta ticket.	
13	23. ¿Cómo considera que se ubica la empresa con los	Mercado <i>Competencia</i> Mercadeo <i>Imagen del</i> negocio Mercadeo <i>Habilidades de</i> merchandising Mercado <i>Segmentación</i> y tipo de mercado <i>Competencia</i> Mercado <i>Segmentación</i> y tipo de mercado
14	competidores en relación a: participación en el mercado,	
15	imagen, precio, servicio al cliente?	
16	R: hay un problema que estamos enfrentando que es la gran	
17	cantidad de compañías ilegales en el mercado que no están	
18	inscritas alrededor de 140, por lo que se puede decir que en	
19	Carabobo existen aproximadamente solo 15 empresas legales.	
20	Esta empresa es legal, así que únicamente me comparo con las	
21	legales. A nivel de participación de mercado la compañía se	
22	encuentra en el puesto 6 o 7 pues no es ni la más barata ni la	
23	más costosa.	
24	En cuanto a imagen, considero que está entre las 10 primeras y	
25	con respecto al precio entre el 7 y 8 lugar.	
26	En cuanto a la tecnología estamos al día con los equipos de	
27	comunicación, hasta hace 6 meses eran los más modernos del	
28	mercado.	
29	24. ¿Se hacen estudios comparativos con la competencia en	
30	cuanto a: usuarios, participación en el mercado, servicios,	
31	precios, tecnología?	
32	R: sí y sobretodo en cuanto a la calidad del servicio,	
33	mayormente aprovecho las reuniones de licitaciones donde uno	
34	se consigue con las otras empresas y mediante la conversación,	
35	ya uno tiene tiempo en el mercado y me conocen, así que	
36	siempre hablamos y compartimos información, aunque yo no me	
37	fío en eso, pues muchos mentimos y decimos lo que nos	
38	conviene jaja (risas).	
39	25. ¿Considera que la empresa necesita cambios en el área de	
40	Mercadeo?, en caso de ser afirmativa ¿Qué cambios?	
41	R: Si, y Definir mas cada área, en especial Mercadeo se puede	
42	crear como un departamento, aunque primero hay que ver si se	
43	puede aplicar a este tipo de negocio.	

Cuadro 7 (cont.)

Línea	Texto	Página: 6
		Categoría e Indicador
1	Mezcla de Mercadotecnia (4 P's):	
2	26. ¿Cuáles son los servicios ofrecidos por la empresa?	Mercadeo
3	R: los servicios que se ofrecen son: el servicio de vigilancia, la	<i>Mezcla de</i>
4	custodia de celebridades pero solo se lo prestamos a nuestros	<i>Mercadotecnia</i>
5	clientes conocidos, y la custodia de vehículos propiedad de	
6	nuestros clientes, como sus gandolas, cargamentos de	Mercado
7	mercancía, nosotros tenemos un cliente que es del área láctea	<i>Tipo de</i>
8	lechera y tenemos el contrato de todas sus instalaciones, así	<i>producto que</i>
9	que cada vez que sale un camión de leche de una planta a otra	<i>se ofertan</i>
10	o a las distribuidoras o al llenado nosotros los escoltamos. Pero	
11	no es custodia de blindados ni transporte de valores si alguien	Mercadeo Mi
12	me llama específicamente por ese servicio no se los doy pues	Mercadeo
13	es únicamente para quienes me contratan también para las	<i>Mezcla de</i>
14	instalaciones.	<i>Mercadotecnia</i>
15	27. ¿Los servicios de la empresa cuentan con algún valor	
16	añadido sobre la competencia?	
17	R: no	Tipo de
18	28. ¿En la empresa han explorado como se encuentran los	producto que
19	precios de los productos y servicios en el mercado?	se ofertan
20	R: sí, por medio de las cotizaciones, eso sí sólo tengo como	
21	visión las empresas legales, las que están inscritas y al día.	Mercadeo
22	29. ¿En la empresa se revisan los precios de forma periódica?	<i>Mezcla de</i>
23	R: sí, como te dije, mensualmente se revisa todo.	<i>Mercadotecnia</i>
24	30. ¿Cuenta la empresa con Publicidad y Promociones?	
25	R: publicidad sí, tenemos en la radio y en prensa periódico; pero	
26	no tenemos promociones.	Mercadeo
27	31. ¿Cuáles métodos de Publicidad y Promoción emplea?	<i>Mezcla de</i>
28	R: en la prensa Notitarde y en la radio Rumbera	<i>Mercadotecnia</i>
29	32. ¿Los métodos de Publicidad y Promoción empleados por la	Mercadeo
30	empresa han resultado eficientes para la captación de	<i>Publicidad y</i>
31	clientes?	<i>Promoción</i>
32	R: a mi parecer no, es más pienso eliminar la radio. Pues la	
33	mayor captación es a través de la recomendación de mis	Mercadeo
34	clientes.	<i>Publicidad y</i>
35	33. ¿Cuándo fue la última vez que fueron revisadas las	<i>Promoción</i>
36	estrategias de servicios, precios, condiciones y publicidad?	
37	R: hace un mes, cuando se revisa todo.	<i>Publicidad y</i>
38	34. ¿Qué indicadores utilizan para medir cómo se encuentra	<i>Promoción</i>
39	actualmente la imagen de la empresa?	
40	R: no se usan indicadores, más que todo es por sondeo, se	Mercadeo
41	evalúa en función de las reuniones, la vida cotidiana de la	<i>Imagen del</i>
42	empresa.	<i>negocio</i>
43		

Cuadro 7 (cont.)

Línea	Texto	Página: 7
		Categoría e Indicador
1	Usuarios del Servicio:	
2	35. ¿La empresa supervisa la atención y servicios prestados a	Cliente <i>Captación de Clientes</i> <i>Grado de Satisfacción</i>
3	los usuarios?, ¿Quién(es) lo hacen?	
4	R: sí, lo hacen los supervisores y a veces la asistente	
5	administrativo cuando lleva las facturas a los clientes aprovecha	
6	para preguntar e indagar como se encuentran las cosas, si están	
7	satisfecho.	
8	36. ¿El área de Mercadeo conoce con precisión las	
9	necesidades de sus usuarios?	
10	R: sí, pero el área de administración	
11	37. ¿Se emplean mediciones para saber el grado de	Cliente <i>Grado de Satisfacción</i>
12	satisfacción de los usuarios del servicio?	
13	R: no	
14	38. ¿Se analizan las razones de la pérdida de clientes?	Cliente <i>Grado de Satisfacción</i>
15	R: sí	
16	39. ¿Cuáles son las razones por la que se pierde clientes en la	Cliente <i>Captación de Clientes</i>
17	empresa?	
18	R: mayormente por el precio entre el 85% de los casos, es muy	
19	grande la cantidad de compañías ilegales, y también los	
20	problemas dentro del servicio como tal, por ejemplo cuando el	Cliente <i>Captación de Clientes</i>
21	cliente no paga puntualmente yo les dejo de prestar el servicio.	
22	40. ¿La empresa desarrolla acciones para captar clientes	Cliente <i>Captación de Clientes</i>
23	nuevos o recuperar clientes?	
24	R: siempre estamos en post de tener nuevos clientes, buscamos	
25	captar aquellas residencias o empresas que dejan a la	
26	competencia	Cliente <i>Captación de Clientes</i>
27	41. ¿Cuáles son las acciones o estrategias implementadas por	
28	la empresa para captar nuevos usuarios del servicio?	
29	R: el contacto, la presentación, cuando nos llaman la forma de	
30	atenderlos y el trato conjuntamente a la presentación de la	Área de Mercadeo de la empresa
31	empresa es una buena impresión que ayuda a captarlos.	
32	Según su opinión:	
33	42. ¿Cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y	Área de Mercadeo de la empresa
34	Amenazas en el área de Mercadeo?	
35	R: la principal debilidad es que no existe un área o	
36	departamento de Mercadeo como tal, la empresa maneja todo	
37	junto, es como todo algo empírico, es según el cliente. No tengo	
38	las posibilidades de evaluar y decirte específicamente. La	
39	fortaleza es que es una empresa legal.	
40	Oportunidad puede ser que tanto el personal como los dueños	
41	mantienen buenas relaciones, están dispuestos a crecer, a	
42	aprender, son colaboradores y positivos.	

Cuadro 7 (cont.)

Línea	Texto	Página: 8
		Categoría e Indicador
1	43. ¿Cuáles son los aspectos que considera de vital	Mercadeo <i>Mezcla de Mercadotecnia Imagen del negocio</i>
2	importancia para el éxito en el área de Mercadeo de su	
3	empresa?	
4	R: ni idea (se quedó callado)	
5	44. ¿Cuáles son los aspectos que considera de vital	Mercadeo <i>Imagen del negocio</i>
6	importancia para el éxito en el área de Mercadeo de su	
7	empresa?	
8	R: ni idea (se quedó callado)	
9	45. ¿Cuáles serían los principales problemas para la empresa	Área de Mercadeo de la empresa <i>Personal Laboral</i>
10	en el desarrollo del Plan de Mercadeo?	
11	46. R: no hay problemas, me gustaría ver si se puede aplicar el	
12	Mercadeo a este negocio, lo único es que depende del	
13	monto de la inversión.	

Análisis

Como resultado de la entrevista se localizaron elementos de juicio en las siguientes fuentes:

a) **Normativas:** la empresa posee en orden las actas constitutivas, las leyes que la regulan, también cumple con las normas y acuerdos establecidos por la Dirección General de Armas y Explosivos conocida como DARFA, siendo esto una fortaleza de la compañía ya que se encuentra al día con todos los requerimientos legales.

b) **Administrativas:** la empresa posee un organigrama reflejado en forma escrita en sus documentos, mas no lo posee en gráfica, por lo cual se le realizó la propuesta y fue aceptada por el gerente entrevistado.

Además, posee manuales en la parte operativa del servicio, sin embargo no cuenta con ellos en el área de mercadeo y ventas, tienen programas de finanzas, analizan y estudian proyecciones financieras, pero no implementan en la totalidad de la empresa indicadores de gestión.

Sin embargo, no existe una formalización de las políticas y estrategias del área de marketing, esto denota la poca importancia que los gerentes de la empresa le dan a la planificación Estratégica de esta área.

c) **Mercadeo:** tienen establecida la estructura y características de los servicios ofrecidos, más no poseen un estudio actualizado del mercado, ni análisis del comportamiento del usuario.

Por otra parte, la segmentación del mercado, la situación de los competidores y las estrategias de ventas se desarrollan bajo datos no confiables dado a criterios personales que se aplican como producto del momento inmediato, generando esto, la practica basada en el ensayo y error; es decir, bajo un enfoque de acción independiente como continua adaptación al cambio del entorno.

Entre lo más destacado de la entrevista, se tiene que la empresa no posee un área de marketing plenamente constituido, no cuenta con un responsable del marketing por lo cual no hay metas ni estrategias establecidas en esa área; también se observó que no han realizado formalmente una mezcla de mercadotecnia ni han actualizado en plan de marketing.

Análisis DOFA

Seguidamente mediante la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se identificaron factores externos e internos de la organización existentes, para así elaborarse la matriz DOFA, que según Vidal (2004) se define “como una herramienta de Auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización” (p. 45).

Cuadro 8

Análisis DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Posee recurso humano con habilidades, conocimientos y capacidades en el área. ▲ Cultura en el personal laboral hacia el servicio y atención al cliente. ▲ El negocio posee buena imagen. ▲ Reconocimiento del servicio. ▲ La empresa tiene experticia y conocimiento por su antigüedad en el sector. ▲ Buena capacidad directiva. ▲ Posee en orden y al día las certificaciones y permisología. ▲ Posibilidad de obtener un feedback oportuno de la receptividad que de los servicios recibidos tenga el cliente. ▲ Posee un plan de fijación de precios. ▲ Posee políticas de cuentas por cobrar. ▲ Mejoras continuas al servicio. ▲ La gerencia está comprometida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ No está constituido formalmente el Departamento de Marketing en la empresa. ▲ No hay un responsable del área de marketing con autoridad y responsabilidad. ▲ Carencia de un direccionamiento estratégico (misión, visión, valores). ▲ No han actualizado el estudio de mercadeo, ni la identificación de las actuales necesidades de los usuarios o clientes, por lo que no poseen un plan de mercadeo. ▲ Necesidad de implementar un plan de fuerza de ventas. ▲ Complejidad del negocio. ▲ Altos costos en dotación de equipos. ▲ Falta de visión en el área de marketing para alcanzar ventajas competitivas. ▲ Falta de recursos económicos y de desarrollo en marketing que les permita realizar investigaciones de mercados y por lo tanto tener acceso a los cambios en las preferencias y comportamiento de los consumidores. ▲ No emplean medios de publicidad ni desarrolla promociones.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Cada día se le otorga mayor importancia a realizar inversiones en seguridad. ▲ Ubicación geográfica de la oficina. ▲ Evolución y desarrollo de nuevos servicios en el área. ▲ Posibilidad de diversificar el servicio ofrecido. ▲ Aumento de los índices de inseguridad. ▲ Gran oportunidad de acceder a nuevos mercados que les permitan desarrollar variedad de servicios. ▲ Los competidores locales tienen servicios de baja calidad. ▲ Impacto de la legislación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Entrada de competidores ilegales que no cuentan con las certificaciones y permisos necesarios. ▲ Creciente competencia con costes bajos. ▲ Competitividad deshonestas de la competencia. ▲ Desempeño bajo presión. ▲ La difícil situación social que vive el país. ▲ La inseguridad jurídica que desestimula al capital humano laboral. ▲ Ausencia de supervisión por parte del gobierno en el cumplimiento de las normativas que rigen a este tipo de negocios. ▲ Incremento en las ventas de productos sustitutos en seguridad y prevención.

Aspectos Clave en el Área de Marketing necesarios para lograr el éxito en una empresa de servicio

Aparece el concepto “factor clave de éxito” en la literatura administrativa a inicio de los años 60, específicamente en inglés leverage points en el artículo del Doctor Ronald Daniel titulado “Management Information Crisis” (1961). Se conceptualiza Factores Clave de Éxito (puntos de palanca, de fuerza, de presión, o de influencia), a los elementos que le permiten a la organización alcanzar los objetivos establecidos y las metas deseadas, permitiendo diferenciarse de la competencia, a través de ventajas competitivas o comparativas.

Para precisar este concepto, se presenta la definición según Henderson y Venkatraman (1994) quienes consideran que los factores clave de éxitos (FCE) constituyen un “número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización; por lo tanto son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia”(p. 30) debido a que las cosas en la organización, “deben ir bien para que el negocio triunfe o en caso contrario, el desempeño no satisfará las expectativas”.

Así mismo, la autora considera a los FCE como los elementos internos o externos a la empresa, indispensables, que deben ser identificados y reconocidos por la organización, puesto que, de ellos dependen el éxito de los objetivos establecidos e incluso su existencia; Por lo cual, se considera que cada organización debe fortalecerse en base a sus FCE para poder mantenerse y ser una empresa competitiva en el mercado.

Para el presente caso estudio los Factores Clave de Éxito establecidos por la autora son:

1. Tipo de actividad: es importante tener en cuenta desde el primer momento este aspecto, pues forma parte de la razón de ser, especifica la

propiedad del capital, el sector económico, los factores productivos que emplea, la forma jurídica inclusive el ambiente geográfico; su relevancia viene dada porque el conocer con claridad el tipo de actividad de la empresa, permite: a) formular las políticas, b) delimitar las metas y objetivos, c) diseñar el direccionamiento estratégico, y d) orientar las decisiones del presente y futuro.

Actualmente, la empresa caso estudio, se clasifica como una pequeña empresa de sociedad anónima, con propiedad de capital privado, que opera a nivel regional en el sector terciario o comercial cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajo físico e intelectual.

2. Segmentación y Tipo de mercado: El desarrollo tecnológico aunado a los cambios en la sociedad, el comportamiento humano y nivel de vida, han originado una amplia variedad de deseos y diferentes preferencias, que la empresa debe determinar a fin de prestar su servicio.

Se puede razonar como un proceso de diferenciación de un mercado global en función a múltiples variables y factores propios de cada industria o negocio, que le permitirá a la empresa identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores, para satisfacer en mejor forma sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, logrando así ventajas competitivas en los segmentos objetivos.

Su importancia radica en que: a) le permite a la empresa optimizar el uso de sus recursos y habilidades al dirigir sus estrategias hacia los segmentos más rentables, b) se elaboran ofertas destinadas a satisfacer las demandas de los usuarios, c) ayuda a identificar las mejores oportunidades, y d) le permite a las empresas una mejor atención a los clientes/consumidores.

3. Personal Laboral: en la actualidad, toda empresa depende en gran medida de las personas que se desempeñan en ella, estos trabajadores deben tener la edad legal suficiente y voluntad propia para: a) prestar sus servicios retribuidos, b) prestar sus conocimientos, actitudes y habilidades, c) ejercer un buen comportamiento con ética y valores, y d) tener una actitud positiva, motivada y de disposición tanto para aprender como para atender al cliente.

Además, es importante que se desarrolle un clima laboral agradable con satisfacción, rendimiento y desarrollo, así como también, el aprovechamiento de la diversidad a través del trabajo en equipo, generando motivación, resolviendo los conflictos del modo más efectivo, así como la gestión de las reuniones.

4. Capacitación del RRHH: En las organizaciones los recursos humanos son un activo importante y base para un plan de desarrollo estratégico; esto significa que día a día deberá existir mayor inversión en la capacitación, retención y selección del personal que conforma una organización, con el fin de lograr la excelencia.

La capacitación significa: a) la preparación de la persona en el cargo, b) preparación para la ejecución de las diversas tareas, c) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada, d) Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia, y e) Desarrollar capacidades, habilidades o actitudes.

Como beneficio se puede atribuir el mejoramiento de la productividad laboral, actitudes positivas, agilización de la toma de decisiones, elimina los

temores, contribuye a la formación de líderes, mejora la relación laboral, entre otras.

5. Imagen corporativa: La creación de una identidad del servicio y una imagen del negocio, sustentada en una serie de estrategias y características diseñadas de acuerdo con el servicio que se ofrece, permite mejorar la reputación e influencia en el mercado y da como resultado la optimización de su potencial.

Se puede considerar que la imagen es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace, es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Incluye el logotipo, uniforme, rotulación, colores, materiales impresos, entre otros, que en conjunto hará que todos perciban el negocio en forma sincera y profesional.

6. Responsabilidad Social: durante la última década ha cambiado el entorno de los negocios dado al impacto positivo o negativo en la sociedad de una decisión, ésto ha generado mayor conciencia social en los empresarios, ha incrementado los compromisos y los deseos de aportar a la sociedad o comunidad y al ambiente. Las iniciativas sociales o ambientales deben ir de la mano de la misión, visión, valores y estrategia de la empresa. Precisamente allí es que está el éxito del negocio, en saber mantener un balance y una coherencia entre todas esas tareas, mejorando la imagen del negocio.

La gran responsabilidad social de las empresas es mantenerse activas, rentables, compitiendo y produciendo en el mercado, sin contaminar el ambiente; con ello se generan empleos, ofertan mayor cantidad de bienes y servicios, desarrollan estabilidad económica, contribuyen al ambiente, generan credibilidad y confianza. Otra idea, es la de establecer alianzas con comunidades e incorporarlas a la fuerza laboral.

7. Tipo de servicios a ofertar: con el fin de ser competitivos y gestionar los productos/servicios según las demandas actuales del mercado, existe una amplia gama de servicios (vivienda, mantenimiento, recreación, cuidado personal, educación, seguros, banca y finanzas, transportes, comunicaciones, entre otros), en el presente caso se categoriza dentro de Servicios empresariales y otros servicios profesionales porque se ofrece el servicio intangible de seguridad, vigilancia y protección en los sectores industriales, comerciales y residenciales.

8. Clientes o usuarios y su captación: El usuario del servicio es el centro de esmero, se debe enfocar la atención en los clientes, percibiendo sus necesidades para establecer una relación personalizada. Para ello se debe optimizar la administración de las relaciones con clientes (CRM), construir nuevas oportunidades de ventas, centralizar los datos de los clientes para un acceso fácil y confiable.

Se debe producir un cambio de paradigma comercial: del servicio a la personalización de la oferta, la oferta como vector de valor en el servicio al cliente, identificando las variables verdaderamente diferenciales.

9. Satisfacción del cliente o usuario: Toda empresa debe poseer como misión ofrecer el mayor nivel de satisfacción para sus clientes o usuarios, pues éstos con sus adquisiciones y recomendaciones permiten que siga existiendo y creciendo, beneficiando a sus integrantes (accionistas, directivos, personal laboral).

Ahora bien, dentro de esa necesidad de satisfacer plenamente al cliente o usuario, no sólo es necesario monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino que deben definirse cuales son las necesidades de los clientes y usuarios mediante un estudio o investigación de mercado.

Cuando el negocio busca satisfacer las necesidades en base a lo que ellos creen que son las demandas de los clientes o usuarios, y no de acuerdo

a lo que éstos realmente solicitan están destinados a perder posición y preferencia en el mercado, por lo que se dice que un usuario con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos o servicios adaptados a sus necesidades.

10. Los usuarios son lo primero (Fidelidad): Continuando con lo anterior, el cliente debe estar ubicado en un lugar preponderante, ellos valoran las respuestas inmediatas, el cumplimiento, la calidad del producto/servicio.

Se debe generar clientes fieles a la empresa y según Rivera (2007) son aquellos a quienes les supone un gran costo el cambiar de empresa; por lo que una manera obvia de crear fidelidad es que el usuario considere el servicio como único, diferenciador y especial siendo un costo el hecho de cambiarse a la competencia; es decir, se debe crear un valor en la relación, duradero y rentable para la empresa.

Para concluir, el servicio al cliente, su satisfacción y lealtad son logros de largo plazo que sólo se consiguen mediante una búsqueda de interacciones permanentes de alta calidad, con control estricto de su contenido e indicadores de gestión bien diseñados.

11. Competencia: consiste en describir a los competidores, estableciendo quienes son, donde están, que tamaño tienen, y cuál es la participación en el mercado, así mismo, se debe evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos/servicios. Se debe analizar esa competencia en base a factores como calidad, comportamiento, los servicios, precios, y garantías, entre otros.

También, es importante la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación del mercado total, por lo anterior, es indispensable conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia

como elementos que permitirán definir las propias estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la atención y mejorar la participación en el mercado.

12. Mezcla de Mercadotecnia - Habilidades de merchandising: su objetivo es el de coadyuvar a desarrollar presencia, estabilidad, rentabilidad, y conseguir la satisfacción de las necesidades. incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor del negocio; para ello, es necesario conocer y analizar las variables: producto, precio, plaza y promoción. Además, se debe saber con exactitud dónde compite el negocio, cómo se diferencia y se posiciona el servicio ofrecido, qué factores son diferenciales para la determinación de precios (competencia, costos, demanda), fijar objetivos a alcanzar y lograr la imagen del servicio como valor diferencial de la empresa.

Su importancia radica en que es una herramienta útil, que define las características del servicio ofrecido a los consumidores y determina el costo que representa para el cliente/usuario su adquisición, incluyendo calidad, distribución, garantías, rebajas, etc. De lo anterior se puede citar a Liderazgoymercadeo.com (2006d):

“El concepto de la mezcla de mercadeo y el de las cuatro P’s han sido paradigmas fuertemente dominantes en el escenario del mercadeo desde hace cuarenta años. No hay duda de su utilidad, especialmente en el mercadeo de los productos empacados de consumo masivo” (p. s/n).

13. Publicidad y Promoción: en la actualidad la comunicación comercial abarca un conjunto amplio de herramientas integradas, que resultan clave para alcanzar los objetivos, tanto económicos como de posicionamiento de la empresa, por lo que todas las acciones y políticas que se llevan a cabo tienen como finalidad la consecución y el incremento de los clientes fieles, por ende mayor venta de servicio.

La promoción consiste en un incentivo que se aporta al servicio, de forma discontinua en el tiempo, en la forma y en su naturaleza; por lo que ha de ser ajena a toda idea de periodicidad, ya que, si la promoción se incorpora al servicio/producto de forma prolongada o incluso definitiva, deja de ser promoción para convertirse en una característica o ventaja del producto/servicio.

A diferencia, la publicidad es una técnica de comunicación destinada a difundir masivamente mensajes para persuadir a la audiencia al consumo, como una forma de dar a conocer lo que ofrece el negocio, a través de medios gráficos, diarios, revistas, radio, internet, páginas amarillas, televisión incluso en el cine; aunque la mejor publicidad es expandirse en boca a boca de los clientes en forma gratuita.

14. Cuidar la relación servicio-calidad-precio: En tiempos de tanta facilidad de compra y múltiples oportunidades no se puede deteriorar la calidad del producto o servicio para facilitar las ofertas o promociones. Esto se refiere a la percepción de la mayoría de los consumidores que relacionan un precio alto con una mayor calidad, inversión segura y confiable; en caso de que no reciban esta percepción tienden a rechazarlo.

15. Plan de Marketing: se considera un instrumento de gestión imprescindible dentro del proceso de planificación, para el éxito de una empresa. En ese sentido, se considera la principal herramienta Estratégica a la hora de definir claramente y estructurar los campos de responsabilidad; la función; la metodología; optimiza el empleo de los recursos; y posibilita el control de la gestión comercial y de marketing.

Según Rivera (2007) el plan de marketing es una “guía escrita que orienta las actividades en un año para una unidad Estratégica de negocios o un producto/servicio” incluyen un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales definidos.

Su importancia radica en: a) permite conocer el mercado, los competidores, la legislación vigente, las condiciones económicas, la tecnología, y los recursos disponibles, b) ayuda a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, c) Controla la gestión pues prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, d) permite encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados, e) visualización clara entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo, f) Consigue que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio, g) disposición del personal de la empresa a los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa, h) otorga al departamento de marketing compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (su estrategia corporativa).

Para concluir este capítulo, luego del análisis DOFA, quedaron identificados y establecidos los Factores Clave de Éxito (elementos indispensables), que para el presente caso estudio son los siguientes: tipo de actividad, segmentación y tipo de mercado, personal laboral, capacitación del RRHH, imagen corporativa, responsabilidad social, tipo de servicios a ofertar, clientes o usuarios y su captación, satisfacción del cliente o usuario, los usuarios son lo primero (Fidelidad), competencia, mezcla de mercadotecnia - habilidades de merchandising, publicidad y promoción, cuidar la relación servicio-calidad-precio y el plan de marketing.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Introducción

Como anteriormente se mencionó, las organizaciones acuden a las Auditorías cuando existen síntomas bien perceptibles de debilidad pues cabe la posibilidad de que se esté perdiendo un importante caudal de negocios; por lo que, se debe examinar y evaluar los factores externos e internos de las organizaciones. Así mismo, se señaló la importancia de descubrir lo que necesita el mercado y actuar en consecuencia, orientando a las empresas hacia la satisfacción de necesidades que constituyan oportunidades económicas atractivas, dirigiendo el horizonte en el mediano y largo plazo.

Hoy en día, los modelos tradicionales se están rompiendo y el Marketing está en un proceso de reacomodo para descubrir mejores propuestas, en donde las empresas buscan una mayor orientación para mejorar sus propuestas de servicio al consumidor, por lo que es inminente buscar mecanismos de diferenciación entre productos o servicios parecidos y tratar de alcanzar unos consumidores que hoy en día se caracterizan por ser más selectivos y exigentes, obligando a las empresas a reestructurar o crear nuevas estrategias.

Además, las organizaciones con actividades comerciales necesitan una herramienta de trabajo en el área de marketing, que las eduque y les permita analizar las acciones, evaluar los planes u objetivos, medir la adecuación del entorno, averiguar las oportunidades y amenazas, coordinar el mercadeo de servicio, indicar las áreas sobre las que actuar para incrementar el bienestar, aumentar la rentabilidad y que recomiende las actuaciones con tendencias a mejoras.

Para darle fiel cumplimiento al objetivo general planteado se procedió inicialmente al levantamiento de información mediante la observación y la entrevista, permitiendo conocer la situación de la empresa y así establecer los factores clave de éxito necesarios.

Por lo que, la propuesta diseñada a continuación, describe procedimientos a seguir para la revisión o control interno en el área de marketing a utilizar la empresa; por lo que ha sido estructurada por categorías o factores de estudio.

Para finalizar, la referida propuesta establece unas pautas a seguir en una Auditoría Estratégica y funcional orientada a la búsqueda de la eficiencia y logro de los objetivos propuestos, así como la evaluación del posicionamiento y fidelización del cliente.

Objetivo de la Propuesta

Diseñar un Plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Marketing basado en lineamientos estratégicos innovadores y funcionales.

Ámbito de Aplicabilidad

En el área de Marketing de la empresa de servicio de Asesoramiento en Seguridad, Vigilancia y Protección ubicada en Valencia, Estado Carabobo – Venezuela.

Limitaciones

Se puede señalar que es un Plan de Auditoría Estratégica y Funcional propuesto para una empresa de servicio, por lo cual no se puede implementar los mismos cuadros de evaluación a otro tipo de empresa.

Diseño de la Propuesta

Con el propósito de asegurar de manera razonable el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales, se plantea una propuesta de Auditoría Estratégica y funcional en el área de marketing, orientada al control interno de las actividades con carácter preventivo, detectivo o correctivo.

I PARTE: Evaluación de la Planificación Estratégica

Como el futuro es incierto, complejo y cambiante, se requiere de un proceso de recopilación de datos para producir las ideas y formalizar los planes; Se emplea la planeación Estratégica para proporcionar una dirección general al negocio, se debe crear para mantener una coherencia entre las metas, las capacidades y sus oportunidades, con la finalidad de establecer las bases Estratégicas de la organización.

Así mismo, prepara un escenario para la empresa por lo que debe contar con una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores, para orientar mejor sus acciones y hacer frente a las adversidades porque su equipo gerencial y el personal tienen claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral. Mientras que la visión se refiere a la situación futura que se desea tener, la misión se refiere a su razón de ser y su tipo de actividad. De lo anterior, se justifica que la autora de la presente investigación, considere la necesidad de implementar el direccionamiento y le sugiere a la empresa emplear como misión, visión y valores lo siguiente:

Misión

Ser una empresa de servicio orientada a responder a las necesidades de Seguridad y Vigilancia en los sectores Industrial, Comercial, Residencial y

Bancario; ofreciendo responsablemente servicio de calidad, con el fin de contribuir y satisfacer las necesidades o exigencias de los clientes en el tiempo convenido, bajo condiciones seguras, a un precio competitivo y rentable.

Visión

Obtener la preferencia de los usuarios en los diferentes sectores a los cuales va dirigido el servicio de Seguridad y Vigilancia, a través del análisis de las necesidades o exigencias de los clientes, prestando un servicio de alta calidad con el mejor personal; para llegar así a ser una Empresa líder rentable, competitiva, respetable y confiable del ramo en el Mercado Estatal.

Valores

Compromiso de todos los integrantes de la empresa con los siguientes valores y principios éticos, para construir una organización eficiente, humana y respetable:

- ▲ **Honestidad e Integridad:** Como personas y como empresa, para actuar y tomar decisiones, así como manejarse con sinceridad, honradez, verdad, veracidad, transparencia, rectitud, decencia, exactitud, confiabilidad, y de acuerdo a las creencias y valores de la Organización con respeto a la empresa y a las demás personas.
- ▲ **Orden y Disciplina:** refleja el grado de compromiso que las personas tienen con nuestra empresa, tiene que ver con eficiencia, con dinamismo, con acatar las políticas y lineamientos de la dirección y son la base para obtener resultados de manera más rápida, elemento indispensable para ser competitivo en el mercado.
- ▲ **Pertenencia e Identificación:** Cooperar y colaborar con otros hacia el logro de un fin común, logrando sentirse en familia dentro de la

organización, así como estar orgulloso del lugar de trabajo y cuidar los recursos.

- ▲ **Excelencia y Actitud de Servicio:** Brindar el mejor servicio y atención al cliente, ya es responsabilidad de todos los empleados de la empresa respetar y cumplir todas las normas establecidas; Tiene que ver con cuidar los intereses del cliente, con la amabilidad, con la disposición a servir, con la rapidez, la proactividad, la mejora continua y el privilegiar al cliente antes que al interés personal.
- ▲ **Responsabilidad y Compromiso:** Cumplir con las obligaciones en cuerpo, mente y alma, y asumir las consecuencias de las acciones para realizar la labor de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de los clientes.
- ▲ **Alegría y Respeto:** Propiciar el entusiasmo, felicidad, dar la mejor sonrisa; atender con cortesía al público y a sus compañeros considerando a otros y sus ideas, sin dañar su dignidad.

La planificación es considerada como la parte medular de toda organización, pues se aprecia el nivel de compromiso, el nivel de congruencia entre lo deseado y lo posible, confirma las acciones y su grado de implementación, también busca captar el óptimo manejo de los insumos y resultados para acreditarse el logro de la calidad.

Como la planificación Estratégica constituye la justificación de la actividad organizacional, se plantea emplear para su revisión el siguiente formato como medio de recopilación de datos, un cuestionario con preguntas cerradas tipo escala de likert y solo cuatro (4) alternativas de respuesta, con la finalidad de reunir la información de la empresa, indispensable para validar la congruencias, apreciar el nivel de compromiso, estimar el grado con que se apoya la gestión y captar la cohesión con que se llevan a cabo los objetivos/metras.

Cuadro 9

Formato de Evaluación de la Planeación Estratégica

Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.		Fecha: / /		Hora:	
AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL					
Evaluación de la Planeación Estratégica		Totalmente de acuerdo	Más de acuerdo que en desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Visión:	Se tiene una idea clara de dónde quiere estar la empresa en el futuro.				
	Constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas.				
Misión:	La misión de la organización es compartida por todos sus trabajadores.				
Valores:	Están acordes los valores organizacionales con el desenvolvimiento cotidiano de las labores.				
Metas:	Permiten las metas el sustento de la misión y cuantificación de las acciones que se llevan a cabo.				
	Las metas de la empresa son conocidas por los involucrados en su logro.				
Estrategias de Marketing:	Las estrategias existentes realmente indican la forma de alcanzar las metas de la empresa.				
	Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazadas.				
	Se controlan y vigilan las estrategias adoptadas.				
Estructura:	Las líneas de mando están claramente establecidas.				
	Toman en cuenta toda la estructura organizacional de la empresa a la hora de analizar, actualizar, revisar o cambiar los lineamientos.				
Políticas:	Las políticas de la empresa contribuyen al logro de los objetivos/metasp a alcanzar.				
Procedimientos:	Los procedimientos para la ejecución de tareas están claramente definidos.				
Comunicación:	Se difunden las metas, políticas y procedimientos a todo el personal laboral de la empresa.				
	Se divulga la misión, visión y valores organizacionales.				
AUDITOR(ES) PRESENTE(S):			FIRMA(S):		
AVALADO POR:			FIRMA:		

Nota. Cuadro elaborado por el autor de la presente investigación 2009.

II PARTE: Evaluación del Personal Laboral y su Satisfacción

Es importante para el desarrollo de todo negocio conocer: a) los puntos débiles y fuertes del personal laboral; b) la calidad de cada uno, personalidad y sus reacciones; c) si poseen los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas; d) si están adecuadas las aplicaciones prácticas para ejecutar el trabajo; e) si la integración es fluida y positiva a grupos de trabajo; f) si su respuesta al desafío social es adecuada; g) y la evaluación a los aspectos individuales como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

Las competencias del RRHH, se pueden considerar a aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer una actividad laboral; Pues bien, cuando se refiere a la evaluación de las competencias laborales de una persona, se está diciendo: qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo y todo ello, además, dimensionando en qué medida.

Esta Auditoría propuesta funciona como un proceso, mediante el cual la organización evalúa el potencial humano, verifica el desempeño de sus empleados en el trabajo, identifica las necesidades de motivación, de capacitación o entrenamiento, otorga mayor dinámica estimulando la productividad y permite crear un plan de mejoramiento.

Se plantea emplear para su revisión el siguiente formato como medio de recopilación de datos, un cuestionario con preguntas cerradas tipo escala de likert y solo cuatro (4) alternativas de respuesta, con la finalidad de impulsar la capacidad de la empresa para atraer, desarrollar y conservar el personal con talento, fortalecer los canales y el contenido de la información, incrementar el conocimiento del capital humano, identificar las posibles contingencias.

Cuadro 10

Formato de Evaluación del Personal Laboral y su Satisfacción

Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.		Fecha: / /		Hora:	
AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL					
Evaluación del Personal Laboral y su Satisfacción en la Organización		Totalmente de acuerdo	Más de acuerdo que en desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Actividad de la empresa:	Está usted satisfecho y contento con su trayectoria en la empresa.				
	Le gusta la empresa y se siente orgulloso de pertenecer a ella.				
	Conoce Ud. la misión, visión y valores organizacionales de la empresa.				
	Están acordes los valores organizacionales con el desenvolvimiento cotidiano de sus labores.				
	Conoce Ud. Las políticas de la empresa en la cual trabaja.				
Administración del RRHH:	Considera Ud. que presta sus servicios a cambio de una buena remuneración.				
	Considera Ud. que tiene los conocimientos, actitudes y habilidades para desempeñarse en el cargo.				
	Considera Ud. que posee un buen comportamiento con ética y valores.				
	Considera Ud. que tiene una actitud positiva, motivada y de disposición tanto para aprender como para atender al cliente.				
	Considera Ud. Que sus labores se desarrollan en un agradable clima laboral.				
	Considera Ud. productivas las reuniones entre el personal laboral y la empresa.				
	La empresa le proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.				
	Considera coherentes las técnicas de supervisión y gerencia aplicadas por parte de la empresa.				
	Considera Ud. que posee la capacidad suficiente de iniciativa en su trabajo.				
	Considera Ud. que sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores				
Capacitación:	La empresa lo preparó para la ejecución de las diversas tareas.				
	La empresa se preocupa porque Ud. desarrolle capacidades, habilidades o actitudes.				
	La empresa le trasmite el significado del logotipo, uniforme, colores.				
	La empresa le surte de los recursos necesarios (uniforme, cuadernos, armamentos) para desempeñar sus tareas.				

Cuadro 10 (Cont.)

Evaluación del Personal Laboral y su Satisfacción en la Organización		Totalmente de acuerdo	Más de acuerdo que en desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ergonomía y condiciones ambientales:	Considera Ud. que en su lugar de trabajo tiene luz apropiada y suficiente.				
	A Ud. le resulta cómodo y confortable su puesto de trabajo.				
	Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo.				
Compañerismo	Considera Ud. que se lleva muy bien con sus compañeros, y estos le ayudan y apoyan.				
	Considera Ud. que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.				
	Trabaja Ud. muy bien en equipo con sus compañeros				
Supervisión:	Considera Ud. que su jefe o superiores le tratan bien y con amabilidad.				
	Considera Ud. adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe.				
	Considera Ud. que el jefe o superior lo evalúa en forma justa y está al corriente de su trabajo.				
Comunicación:	Considera Ud. que su jefe es comunicativo, justo y oportuno.				
	Considera Ud. que existe buena comunicación entre clientes, jefes y subordinados.				
	Considera Ud. que su jefe o superiores le escuchan las opiniones y sugerencias aportadas por usted.				
	La comunicación que le facilita la empresa le permite a Ud. encontrar la información necesaria para realizar su trabajo.				
	La comunicación que le facilita la empresa logra que Ud. se sienta miembro de la empresa y se comprometa con los objetivos de ésta.				
	Considera Ud. que la comunicación facilitada por la empresa le ayuda a saber a qué se dedica y cuál es el negocio.				
Motivación:	Considera que Ud. puede acudir a los superiores cada vez que necesite pedir asesoría sobre su carrera profesional.				
	Siente Ud. que la empresa le ofrece flexibilidad de horario.				
	Siente Ud. que la empresa le ofrece buena relación entre ambiente, trabajo y sueldo.				
	Siente Ud. que la empresa le ofrece buena oportunidad de ascenso.				
	Considera Ud. que obtiene el adecuado reconocimiento por parte de mi jefe o supervisor cuando se lo merece.				
AUDITOR(ES) PRESENTE(S):			FIRMA(S):		
AVALADO POR:			FIRMA:		

Nota. Cuadro elaborado por el autor de la presente investigación 2009.

III PARTE: Evaluación de la Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente

Hoy en día, en el mundo globalizado y competitivo es fundamental para las empresas tener a sus clientes satisfechos, pues constituyen un principal activo. Por lo cual, se debe integrar como una estrategia el lograr esa satisfacción, debido a que proporciona: a) repetición en la compra o retención del usuario, b) adquiere otro servicio asociado a la misma empresa, c) genera recomendaciones por ende propaganda boca a boca, d) atraen nuevos clientes, e) puede reducir costos a largo plazo, f) suelen ser pocos sensibles a las subidas racionales de precio pues saben y están conformes con la calidad del servicio.

Satisfacer a los cliente/usuarios se acredita a dar calidad, y ésta se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija la intervención de la empresa para rebasar sus expectativas. Por lo que, El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado.

Para mantener clientes satisfechos se necesita igualar las expectativas de los clientes, tener capacidad de respuesta inmediata y brindar un buen servicio con atención de calidad, por lo cual, se propone que es necesario conocer la opinión de dichos usuarios, constatando lo que realmente aprecia para mantenerlo satisfecho.

Se plantea emplear para su revisión el siguiente formato como medio de recopilación de datos, un cuestionario con preguntas cerradas tipo escala de likert y solo cuatro (4) alternativas de respuesta.

Cuadro 11

Formato de Evaluación de la Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente

Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.		Fecha: / /		Hora:	
AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL					
Evaluación de la Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente		Totalmente de acuerdo	Más de acuerdo que en desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Conocimiento del puesto:	El empleado entiende correctamente las funciones y responsabilidades del puesto.				
	El empleado posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.				
	Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en la actividad, brindando orientación.				
Desempeño:	Realiza las actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto correctamente.				
	Lleva a cabo sus tareas u asignaciones en el marco de las responsabilidades asignadas.				
	Se ausenta del área laboral sin autorización.				
	Durante las horas de trabajo se duerme.				
	Atiende o canaliza las dudas, sugerencias o quejas.				
Planificación y resolución:	El empleado requiere de una supervisión mínima.				
	El empleado trabaja en forma limpia y organizada.				
	El empleado es capaz de identificar y solucionar problemas.				
	El empleado reacciona rápidamente ante las dificultades.				
Comunicación:	El empleado cuida el material y el equipo que utiliza.				
	El empleado se explica de forma clara y fácil de entender.				
	El empleado sabe escuchar.				
	El empleado expone sus ideas de forma eficaz.				
El personal laboral:	Trata al público con amabilidad, alegría, cortesía, dispuesto a ayudar.				
	Posee buen aspecto y adecuada vestimenta.				
	Cumple a cabalidad con el horario asignado				
	Le da una imagen de confianza, cortesía, credibilidad y seguridad.				

Cuadro 11 (Cont.)

Evaluación de la Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente		Totalmente de acuerdo	Más de acuerdo que en desacuerdo	Más en desacuerdo que de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
la Empresa:	Capta, canaliza y resuelve inquietudes, quejas, sugerencias.				
	Realiza visitas para constatar y verificar que se cumplan los lineamientos.				
	Satisface sus necesidades de vigilancia y protección.				
	Considera la relación servicio-calidad-precio como una inversión segura y confiable.				
	Cumple con sus expectativas, percibiendo el servicio en forma sincera y profesional.				
	Recomendaría Ud. a la Empresa a otras personas/compañías.				
¿Cómo conoció a la Empresa?					
¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa?					
Hay alguna cosa que le gustaría decirle a la empresa sobre el servicio que proporciona?					
AUDITOR(ES) PRESENTE(S):			FIRMA(S):		
AVALADO POR:			FIRMA:		

Nota. Cuadro elaborado por el autor de la presente investigación 2009.

IV PARTE: Evaluación del área de Marketing

Toda empresa necesita una herramienta de trabajo que le permita analizar los programas, evaluar las políticas, verificar las acciones puestas en marcha, revisar las acciones comerciales o los planes de marketing, así como analizar la adecuación al entorno, determinar las oportunidades, diagnosticar la situación del momento, y predecir los problemas en el futuro.

Se plantea emplear para su revisión el siguiente formato como medio de recopilación de datos, un cuestionario con preguntas abiertas tipo auto-interrogatorio que permitirá:

- a) Hacer una revisión panorámica, exhaustiva, metodológica, sistemática, independiente y periódica del entorno de mercadeo de la empresa,
- b) Puntualizar el posicionamiento del servicio,
- c) Promover la diferenciación,
- d) Consolidar la administración optima del área,
- e) Medir la calidad de la interacción de acciones, niveles, ámbitos y políticas,
- f) Precisar el nivel de efectividad con que se maneja la información,
- g) Coadyuva a la conservación del negocio,
- h) Verifica la aplicación correcta de las herramientas o técnicas e instrumentos,
- i) Evalúa el nivel de desempeño,
- j) Afirma los límites de actuación de la organización,
- k) Contribuye a la identificación y solución de problemas,
- l) Identifica las áreas para oportunidades de mejoras,
- m) Articula identidad, razón de ser y valores, entre otras.

Cuadro 12

Formato de Evaluación Interna del Área de Marketing

Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A.		Fecha: / /	Hora:
AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL			
Evaluación Interna del Área de Marketing			
Actividad de la Empresa:	¿El direccionamiento estratégico se puede mantener pues aun orienta las decisiones del futuro o se debe reestructurar?		
	¿Se considera que las políticas establecidas deben modificarse?		
	¿Se ha difundido la misión, visión y valores organizacionales entre el personal laboral y los clientes o usuarios?		
	¿Se le trasmite al personal laboral los manuales de procedimientos, las normas, las políticas, los servicios que se ofrecen, así como el significado del logotipo, uniforme, colores, entre otros?		
Imagen corporativa y Responsabilidad Social:	¿Se poseen estrategias y características que le den identidad al servicio creando una imagen del negocio?		
	¿Cuál es la imagen de la empresa en el Mercado?		
	¿Qué cambios de imagen son necesarios o deseables para la empresa?		
	¿Se tienen compromisos y se aporta a la sociedad?		
Segmentación y tipo de Mercado:	¿Cuál es la situación actual del sector: está en crecimiento, estancado o en declive?		
	¿Cómo se pueden clasificar los consumidores (segmentación)?		
	¿Cuántos son los consumidores en cada segmento?		
	¿Se han identificado las demandas reales y potenciales de los clientes en los diferentes segmentos?, ¿Cuáles son las demandas?		
	¿Se satisfacen las demandas de los clientes o usuarios del servicio?		
	¿Se ha realizado una actualización al estudio o investigación de mercado?, ¿Se ha llevado a cabo un análisis de los resultados del estudio?		
	¿Se elaboran ofertas destinadas a los clientes o usuarios?		
	¿Las ofertas implementadas han generado el rendimiento deseado?		
	¿Qué sectores abarca la participación de la empresa? industriales, comerciales y residenciales		
	¿En cuál sector tiene mayor fortaleza/debilidad la empresa de posicionamiento? (industrial, comercial o residencial)		
¿En qué mercados se debe ofrecer el servicio?			

Cuadro 12 (Cont.)

Evaluación Interna del Área de Marketing		
Competidores:	¿La empresa se considera competitiva en el servicio de seguridad, vigilancia y protección?	
	La empresa sabe y lleva un registro de: ¿Quiénes son los competidores actuales?, ¿Donde están ubicados?, ¿Qué tamaño tienen los competidores?	
	¿Cuál es la participación de la empresa en el mercado regional, y la de sus competidores?	
	¿Se ha analizado a la competencia en base a factores como calidad, comportamiento los servicios, precios, garantías, entre otros?	
	¿Se plantean las estrategias de diferenciación, las estrategias como barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia?	
	¿Cuáles son las bases de la competencia en el sector? sensibilidad del consumidor/al precio, del consumidor a la calidad, descuentos, servicios especiales post-venta, entre otros	
	¿Qué barreras de entrada se han detectado (tributarias, administrativas, de ubicación, de infraestructura, de costos, otras)?	
	¿En qué factores fundamentan la competencia su éxito?, ¿Qué ofrecen?	
	¿Qué cambios en los incentivos del servicio intentarán hacer los competidores?	
Administración y Capacitación del RRHH:	¿El personal laboral que se posee tiene buen comportamiento con ética y valores?	
	¿Cuenta el personal laboral con una actitud positiva, motivada y de disposición, tanto para aprender, como para atender al cliente?	
	¿Se ha evaluado si los empleados conocen y cumplen con los manuales, normas y políticas, uso del uniforme, entre otros?	
	¿Existe un clima laboral agradable en la empresa?	
	¿Se genera en el personal laboral el trabajo en equipo, el compañerismo y la solidaridad?	
	¿Se han generado conflictos?, ¿Se ha logrado resolver los conflictos del modo más efectivo?	
	¿Se consideran productivas las reuniones entre el personal laboral, los usuarios y la empresa?	
	¿Se consideran adecuadas y coherentes las técnicas de supervisión y gerencia aplicadas por parte de la empresa?	
	¿Se han desarrollado cursos, talleres o programas de capacitación al personal laboral?	
	¿Se han tramitado y registrado las quejas, sugerencias o reclamos del personal laboral?, ¿Se han analizado?	
	¿Se emplean las herramientas de gestión para definir la responsabilidad y controlar las funciones?	
	¿Se le otorga reconocimientos e incentivos al personal que labora por los esfuerzos y logros?	
¿Se tiene a suficientes personas que puedan prestar el servicio?		

Cuadro 12 (Cont.)

Evaluación Interna del Área de Marketing		
Clientes y fidelidad de los usuarios:	¿Se analizaron las variables del entorno para la proyección del servicio?	
	¿Se han realizado visitas a los clientes con la finalidad de evaluar la satisfacción del usuario?	
	¿Qué características busca el consumidor en el servicio?	
	¿Los servicios ofrecidos están adaptados a las necesidades de los clientes?	
	¿Se monitorea los niveles de satisfacción de los clientes o usuarios a través del instrumento para evaluar la Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente?	
	¿Se ha evaluado si se está cumpliendo con la calidad del servicio ofrecido?	
	¿Se realiza un análisis en la atención y relación personalizada con los usuarios?	
	¿Se cuenta con una fácil y confiable base de datos de los clientes?	
	¿Se ha optimizado la administración de las relaciones con los clientes o usuarios del servicio?	
	¿Se ha identificado al(los) cliente(s) más valioso(s)?	
	¿Qué motiva al consumidor para comprar el servicio: necesidades fisiológicas, psicológicas, sociológicas? ¿Qué razones expresa la persona consumidora para la compra: sustento, satisfacción de los sentidos, posición social, comodidad, necesidad?	
	¿Se lleva un registro de los contratos?, ¿Se lleva un registro de los contratos anulados?	
	¿Se analizan las causas de anulación y pérdida de contratos?	
	Habilidades de merchandising - Promociones - Publicidad:	¿Se ha optimizado la cadena de distribución del personal para ser más eficiente en el servicio?
¿Se han establecido estrategias de protección para mantener la presencia y posicionamiento en el mercado?		
¿Cómo se puede conseguir un mejor posicionamiento?		
¿Se ha creado ventajas competitivas y comparativas para mantenerse, diferenciarse o mejorar su posicionamiento?		
¿Se ha analizado el precio, la plaza, la promoción y el servicio prestado por la empresa?		
¿Se han fijado objetivos para alcanzar y lograr la imagen del servicio como valor diferencial de la empresa?		
¿Se emplea la publicidad y las promociones?, ¿Son efectivas o hay que cambiarlas?		
¿Se ha estudiado si las promociones y su implementación ha generado el rendimiento esperado?		
¿A cuál medio está más expuesto el segmento de mercado: visual, auditivo, audiovisual?		
¿Se posee convenios para publicidad con medios gráficos, diarios, revistas, radio, internet, páginas amarillas, televisión, entre otros?		

Cuadro 12 (Cont.)

Evaluación Interna del Área de Marketing		
Habilidades de merchandising - Promociones - Publicidad:	¿Se ha buscado acuerdos o convenios para publicidad?	
	¿Quién se encarga de supervisar la atención al cliente y el desempeño de la fuerza de venta?	
	¿Se dispone de una fuerza de ventas adecuada para la atención del mercado?, ¿Es conveniente fortalecer la fuerza de venta?	
	¿Para la venta del servicio se emplea algún medio como: representante, comisionista, correo, catalogo, empleado agente del negocio, u otro?, ¿Cuál resulta más efectivo y rentable a la empresa?	
	¿La fuerza de venta dispone de: manuales, listas de precio, información sobre registros, catalogo, cartera de clientes, normativas?	
Lineamientos Estratégicos de Marketing:	¿Las tácticas o acciones que orientan las actividades, están destinadas a alcanzar los objetivos y definen la función y control de la gestión comercial y de marketing?, ¿Necesitan actualizarse o modificarse?	
	¿El plan de marketing actual ha ayudado a la consecución de los objetivos?, ¿necesitan actualizarse o modificarse?	
	¿La alta dirección reconoce continuamente la necesidad de contar con ideas que dirijan el mercado?	
	¿Qué estrategias se tienen que considerar para desarrollar un marketing competitivo?	
	¿El presupuesto destinado al Marketing es suficiente?	
	¿Cómo se articula el programa y las estrategias?	
	¿Se utiliza de forma efectiva los datos de clientes para desarrollar servicios nuevos y mejorar las posiciones débiles?	
	¿Se preparan programas para: impulso del servicio, análisis de la competencia, el tiempo que tomara cada acción, análisis del mercado actual y potencias?	
¿Se cuenta con políticas por escrito en lo relativo a: trato a clientes, segmentos, descuentos, precios, licitaciones, reposiciones, ampliaciones, convenios, entre otros?		
AUDITOR(ES) PRESENTE(S):		FIRMA(S):
AVALADO POR:		FIRMA:

Nota. Cuadro elaborado por el autor de la presente investigación 2009.

Factibilidad de la Propuesta

Según Hernández Sampieri y otros (2006: p. 52) la viabilidad de la investigación es la “factibilidad de la realización de un estudio en cuanto a los recursos disponibles”, se refiere a tomar en cuenta “la disponibilidad de los recursos financieros, humanos y materiales” que determinan los alcances de la investigación.

En esta empresa caso no se presenta ningún problema de viabilidad, pues la empresa está muy interesada en diagnosticar su situación en el área de marketing, en conocer sus factores clave de éxito y en desarrollar el plan de Auditoría Estratégica y funcional.

La implantación y puesta en marcha de la propuesta, se fundamenta en los siguientes aspectos:

- a) **Factibilidad Institucional:** se visualiza en la voluntad de los accionistas y gerentes miembros de la empresa, para tomar en consideración cada uno de los aspectos expuestos.
- b) **Factibilidad técnica-operativa:** existen los recursos tanto económicos, materiales y tecnológicos para el desarrollo de la propuesta.

Sin embargo, es necesario contratar a una persona responsable en el área de marketing, que posea los conocimientos y la experticia necesaria para administrar la aplicación de los formatos propuestos; interactuar con el sistema administrando los clientes o usuarios; registrando y haciendo seguimiento de las visitas, citas, turnos y demás funcionalidades.

Esta persona también será la responsable de realizar una campaña divulgativa de la planificación Estratégica de la empresa (misión, visión, valores) a todo el personal laboral y a los clientes, se recomienda emplear un folleto informativo.

c) Factibilidad Social: el personal laboral está dispuesto a contribuir con el desarrollo de la mejora de la empresa; por lo cual, están de acuerdo en realizar una capacitación bajo modalidad presencial, para orientarlos en el servicio al cliente y entregar un pequeño instructivo que detalla: las funciones básicas del cargo, el direccionamiento estratégico de la empresa, las normativas, entre otras informaciones.

d) Factibilidad Económica: se corresponde a los recursos económicos y financieros para obtener el resultado, en este caso se consideró los costos estimados de la aplicación de la propuesta, es necesario señalar que, esta propuesta es una inversión a mediano plazo.

Como la empresa posee la infraestructura, los activos fijos (vehículos, equipos, impresoras, estantes, sillas, entre otros) y materiales necesarios, estos no representa ningún costo, solo amerita un recurso humano, y los costos vienen representados por:

- a) selección de la persona responsable en el área de marketing,
- b) la nomina de la persona responsable en el área de marketing,
- c) papelería, bolígrafos y lápices,
- d) reproducción de los formatos propuestos a aplicar (ver cuadros),
- e) gasolina,
- f) elaboración de los folletos informativos a los clientes y los folletos instructivos al personal, y su reproducción,
- g) curso de capacitación al personal.

Para finalizar, en total se estima un aproximado de 8.000,⁰⁰ Bs. F.

REFLEXIONES FINALES

El gran reto de las empresas en este siglo XXI es ser capaces anticipar, identificar y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, de una manera rentable para la empresa; es decir, tener un enfoque de marketing, puesto que no basta con producir, vender o distribuir buenos productos o servicios, lo importante es que éstos respondan a las necesidades, deseos y demandas de los clientes.

Por lo que el propósito de la investigación fue la de ofrecer una herramienta de trabajo basada en recomendaciones para mejorar y descubrir las carencias en el área de Mercadeo; además, de detectar los problemas con los que una empresa puede encontrarse en el futuro, es decir, actúa de manera preventiva. Lo que se buscó con la investigación fue planificar y optimizar el área de marketing de la empresa caso estudio, dando respuestas a las necesidades y demandas del mercado, que por naturaleza cambian y evolucionan constantemente.

Así mismo, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de su capacidad de adaptación y anticipación a los cambios. Por desgracia todavía son pocas las empresas que dedican tiempo y recursos a diseñar planes de mercadeo, estudios de mercados, segmentación y estrategias de marketing, perdiendo muchas veces de vista que su única razón de ser es satisfacer las necesidades de los clientes y que éstos son el activo más importante de la empresa.

A juicio de la autora, la presente propuesta es una herramienta que trae como beneficios:

- ▲ mayor lealtad del personal que labora dentro de la organización, así como, de los usuarios;
- ▲ incremento de los contratos, las utilidades y la rentabilidad del negocio;

- ▲ incremento de contactos interesados en el servicio y mayor repetición de negocios con los mismos clientes,
- ▲ aumento de nuevos clientes captados a través de la comunicación boca-a-boca y las referencias de los clientes satisfechos,
- ▲ disminución de los gastos en actividades de publicidad y promoción,
- ▲ origina una sensible disminución de las quejas, reclamaciones e insatisfacciones de los consumidores,
- ▲ diferenciación de la empresa con respecto a sus competidores, forjando una ventaja competitiva,
- ▲ aumento de la participación de la empresa en el mercado,
- ▲ conocimiento de la competencia, permitiendo desarrollar lineamientos para actuar,
- ▲ identificación de nuevas oportunidades de negocio,
- ▲ mejoramiento en el clima interno de trabajo,
- ▲ progreso en las relaciones internas entre el personal,
- ▲ disminución en la rotación del personal,
- ▲ una sólida plantilla de trabajadores bien formados; y lo más importante,
- ▲ disposición de información que permita tomar decisiones.

La revisión como Auditoría Estratégica y Funcional propuesta en el área de Marketing, debe tener una orientación sustentada en un ambiente caracterizado por un alto sentido de colaboración y apoyo, agregando valor a través de la evaluación, fortalecimiento o implantación de controles, dirigidos al mejoramiento de las funciones para:

- a) incrementar la efectividad y eficiencia de la gestión y las operaciones;
- b) prever las incidencias de errores y recurrencias de observaciones;
- c) lograr mayor satisfacción de los usuarios;
- d) generar motivación e imagen del negocio al personal laboral;

e) dar confiabilidad al cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y políticas; entre otros.

Como resultado del proceso de investigación y evaluados los datos recogidos durante los últimos dos (2) años, se detectaron las siguientes observaciones:

a) Falta de una Misión y Visión, las cuales constituyen la justificación conceptual de la empresa. Por medio de ellas se puede mostrar el objetivo o fin último que deben alcanzar.

Se recomienda la implementación de la Visión, Misión y los Valores propuestos, a través de unas campañas divulgativas para dar a conocer en qué consisten estos conceptos y cuán importantes son.

b) Falta de un departamento o área especialmente enfocado al Marketing, que cuente con un personal responsable.

Se recomienda el establecimiento de un área de Marketing dentro del organigrama de la empresa, así como también la contratación de un personal que sea responsable del área.

c) Falta de actualización del análisis de mercado, fallas en la segmentación y ausencia de lineamientos estratégicos sentados por escrito.

Se recomienda el establecimiento de un plan de marketing en forma escrita, el cual sea coordinado por el responsable del área y evaluado por la empresa mediante la implementación del Cuadro 11.

d) No existe una formalización de las políticas y estrategias de marketing, viéndose el Gerente adoptar sus propios lineamientos en base a su interpretación de las acciones, esto denota la poca importancia que los dueños le dan a la planificación Estratégica.

Se recomienda actualizar las políticas y estrategias, las cuales deben elaborarse con cuidado y claridad para que los planes sean coherentes y eficaces. Asimismo es necesario establecer la utilización de estrategias

coherentes y eficaces para contingencias, toda vez que el futuro siempre está sujeto a incertidumbres.

- e) No le dan la debida importancia que es el difundir los objetivos de la empresa y metas propuestas, por lo cual es poco frecuente las reuniones y participación del personal.

Se recomienda el implementar reuniones periódicas donde participe todo el personal administrativo en la elaboración, ejecución y evaluación de los objetivos, permitiendo esto que el personal se motive y llegue alcanzar estos objetivos de una manera más eficiente y eficaz.

- f) No existen instrumentos que permitan medir: a) la calidad del servicio, b) la Satisfacción del Cliente y c) el Desempeño y la Satisfacción del Personal Laboral.

Se recomienda el implementar las propuestas de evaluaciones (ver Cuadros 9 y 10) del Plan de Auditoría.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alderson, W. (1963). **The Analytical Framework for Marketing**. Marketing and Behavioral Sciences. Boston - USA: Edition Allen and Bacon.
- Ardnt, J. (1979). Toward a Concept of Domesticated Markets. **Journal of Marketing**, 43. Estados Unidos.
- Arens, A. y Loebbecke J. (1996). **Auditoría un enfoque integral**. (6ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Baca, G. (1995). **Evaluación de Proyectos**. (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Baidaba. (1995). **Calila y Dimna**. (A. Chalita Sfair traductor). Santafé de Bogotá: Editorial Panamericana.
- Bagozzi, R. (1978 marzo - abril). Marketing as Exchange. **American Behavioural Scientist**, 21. Estados Unidos.
- Barrón Araoz, R. (1996, Septiembre). **Marketing Estratégico**. Lima, Perú: Herrera Editores.
- Bartels, R. (1983). Is Marketing Defaulting its Responsibilities?. **Journal of Marketing**, 47. Estados Unidos.
- Benjamín, E. (2000 noviembre-diciembre). Auditoría Administrativa: Conceptos Fundamentales. **Revista Emprendedores** [Revista en línea], 66 (9). Disponible en: <http://www.benjaminfranklin.8k.com/artic09.htm>. [Consulta: 2007; noviembre 01].
- Berry, T. (1996). **Calidad del servicio. Una ventaja Estratégica para instituciones financieras**. Venezuela: Editorial Díaz de Santos.
- Bohnenberger, M. (2006, Febrero). **Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y Marketing en busca del compromiso organizacional**. Trabajo de Grado publicado para optar al título de administrador de empresa. Universitat de les Illes Balears. Palma de Mallorca, España. Disponible en: <http://www.tdr.cesca.es/> [Consulta: 2007; noviembre 01].
- Boyd, H. y Walker, O. (1990). **Marketing Management: A Strategic approach**. Homewood, Illinois - USA: Richard Irwin, Inc.

- Bracho, R. (2000). **Evaluación de una Auditoría Operativa en el proceso funcional de las cuentas por cobrar caso Fin de Siglo**. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. En Contaduría Pública. Universidad Rafael Beloso Chacín, Facultad de Ciencias Administrativas. Maracaibo, Venezuela.
- Chaparro Guillén, G. (1998). **Auditoría Tributaria para la empresa Servicios de Inspección, .C.A.** Trabajo de Grado para optar al título de Lic. En Contaduría Pública. Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo, Venezuela.
- Díaz, A. (2005). **Auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa**. Trabajo de Grado publicada para optar al título Máster en Psicología Social. Universidad de Valencia. Valencia, España.
- Dubois, P. y Jolibert, A. (1989). **Le Marketing, Fondements et Practique**. París – Francia: Económica.
- Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. **Declaración sobre Normas y Procedimientos de Auditoría (DNA)**. [Transcripción en línea]. Disponible: <http://www.luisveloz.net/contenido.htm>. [Consulta: 2007; noviembre 02].
- Fernández, J. (1996). **La Auditoría Administrativa: texto básico**. México: Diana.
- Fisher, L. y Espejo J. (1993). **Mercadotecnia**. (3^{ra} Ed). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- ForoMarketing.com. **Auditoría de Marketing**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.foroMarketing.com/Auditoría-de-Marketing.html>. [Consulta: 2007, septiembre 06].
- George, T. (1953). **Principles of Management**. Homewood, Illinois - USA: Richard Irwin, Inc.
- Gómez, R. (2003). **Generalidades de la Auditoría**. (Edición electrónica). Disponible: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/index.htm> [Consulta: 2007, noviembre 11].
- Harrington, J. (1998). **Como incrementar la Calidad Productiva**. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hazas, G. E. (2008). **Qué es Auditoría de mercadotecnia**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.estudiagratis.com/showCourse.php?a=>

22584&b= 2&h=7543AFA5DFBAC77556F41ECA70C4E01F. [Consulta: 2009, abril 06].

Henderson, J. y Venkatraman, N. (1994). **Strategic Alignment: A Model for Organizational Through Information Technology-Transforming Organizations**. Oxford: Oxford University Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. (4ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S. A.

Hill, C. y Jones, G. (1996) **Administración Estratégica un Enfoque Integrado**. Mc Graw Hill Interamericana.

Horovitz, J. (1997). **La Calidad del Servicio: A la Conquista del Cliente**. Madrid: Mc Graw Hill.

Hunt, S. (1976 julio). The Nature and Scope of Marketing. **Journal of Marketing**, 40. Estados Unidos.

Hurtado de Barrera, J. (2007). **El proyecto de investigación, metodología de la investigación holística**. (5ª ed.). Caracas - Venezuela: Ediciones Quiron.

Jiménez, Y. (2006). **Auditoría Administrativa**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/auditadminis.htm> [Consulta: 2007; octubre 27].

Juran, J. M. y Gryna, F. (1999). **Manual de Control de Calidad**. Editorial Mc Graw Hill: Madrid.

Koontz, H. y O'Donnell, C. (1955) **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions**. New York: American Management Association.

Kotler, P. (1972, Abril). A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, 36. Estados Unidos.

Kotler, P. (1999). **El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados**. Editorial Paidós SAICF.

Kotler, P. (1996). **Dirección de Mercadotecnia**. (8va ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Kotler, P. (2004, Octubre). **Conferencia: los 10 principios del Nuevo Marketing**. Forum Mundial de Marketing y Ventas. Barcelona, España: Foro.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2002). **Fundamentos del Marketing**. (6^{ta} Ed) México: Pearson Prentice Hall.
- Lazzaro, V. (1959). **Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria**. México: Diana.
- Leonard, W. (1971). **Auditoría Administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrativos**. México: Diana.
- Liderazgoymercadeo.com (2006a). **Segmentación del Mercado** [Revista online]. Disponible: http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=48 [Consulta: 2008, junio 07]
- Liderazgoymercadeo.com (2006b). **Auditoría de Marketing** [Revista online]. Disponible: http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=58 [Consulta: 2006, diciembre 02]
- Liderazgoymercadeo.com (2006c). **Servicio al Cliente** [Revista online]. Disponible: http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=85 [Consulta: 2008, junio 07]
- Liderazgoymercadeo.com (2006d). **Mezcla de Mercado** [Revista online]. Disponible: http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=49 [consulta: 2009, junio 11]
- Macías, R. (1962). **El análisis de los Estados Financieros y las deficiencias en las empresas**. México: Cultura.
- Martínez, Y. (2006, Mayo). **Plan de Marketing**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos39/plan-Marketing/plan-Marketing.shtml>. [Consulta: 2006, julio 28].
- McCarthy, J. y Perreault, W. (1999). **Marketing. Teoría y Práctica**. Bogotá: McGraw Hill.
- Moronta, I. (2007). **Plan de Acción a Través de la Aplicación de una Auditoría de Marketing como Estrategia para Establecer Ventajas Competitivas en las Empresas de la Banca Comercial Caso: Bancoro**. Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en

Contaduría, Mención: Auditoría, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado: Venezuela.

Muñiz González, R. (2001). **Marketing en el Siglo XXI**. Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.

Norbeck F., E. (1965). **Operational Auditing for Management Control**. New York: American Management Association.

Olarte, M. (2002). **La función de Marketing en la organización como factor crítico de los procesos de intercambio**. Tesis Doctoral publicada. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. Disponible: <http://www.ucm.es/eprints/3523/> [Consulta: 2007; noviembre 01].

Omahe, K. (1989, Marzo-Abril). **The Global Logic of Strategies Alliances**. Harvard: Business Review.

Orozco, C., Labrador, M. E. y Palencia, A. (2002). **Metodología**. Venezuela: Ofimax de Venezuela S.A.

Real Academia Española. (2001). **Diccionario de la Lengua Española**. (22^a ed.) Madrid: Real Academia Española. [Diccionario en línea]

Reyes, A. (1971). **Administración de Personal**. México: Limusa.

República de Venezuela. (1982, Agosto). Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración. **Gaceta Oficial de la República de Venezuela**, 3004 (Extraordinario).

Rivera, J. y Mecía, L. (2007). **Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones**. Madrid - España: ESIC editorial.

Rivera, J. (2007). **El Concepto de Marketing**. Madrid - España: ESIC editorial.

Ronald, Daniel. (1961 September/October). Management Information Crisis. **Harvard Business Review**, 39 (5). USA.

Sánchez, J. (2003). **Diccionario de Marketing**. España: Acento editorial.

Sánchez, A. (2006). **Fundamentos teóricos de la Auditoría vinculados a la calidad**. [Documento en línea]. Disponible: http://www.wikilearning.com/monografia/fundamentos_teoricos_de_la_Auditoria_vinculados_a_la_calidad/12675. [Consulta: 2007, octubre 27].

- Schnarrch, A. (1999). **Nuevo Producto. Creatividad, Innovación y Marketing.** McGraw Hill.
- Stanton W., Etzel, M. y Walker, B. (1996). **Fundamentos del Marketing.** (13^{va} ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Sun Tzu. (1990). **El Arte de la Guerra.** Buenos Aires: Ediciones Kier.
- Thierauf, R. (1984). **Auditoría Administrativa: con cuestionarios de trabajo.** México: Limusa.
- Thorelli, H. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. **Management Journal.** Estados Unidos.
- Torres, S.; Colatosti, R. y Martínez, M. (2005). **NIC, NIF y DNA.** Caracas, Venezuela: Universidad Alejandro de Humboldt.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador -UPEL. (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** (4^a ed.).Caracas: FEDUPEL.
- Vidal A., E. (2004).**Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital.** Colección textos universitarios Publicado por ECOE Ediciones, Bobota: Colombia.
- Webster, F. (1992, Octubre). The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing,** 56. Estados Unidos.
- Willingham, R. (1996). **¡Escucha! Soy tu cliente.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.

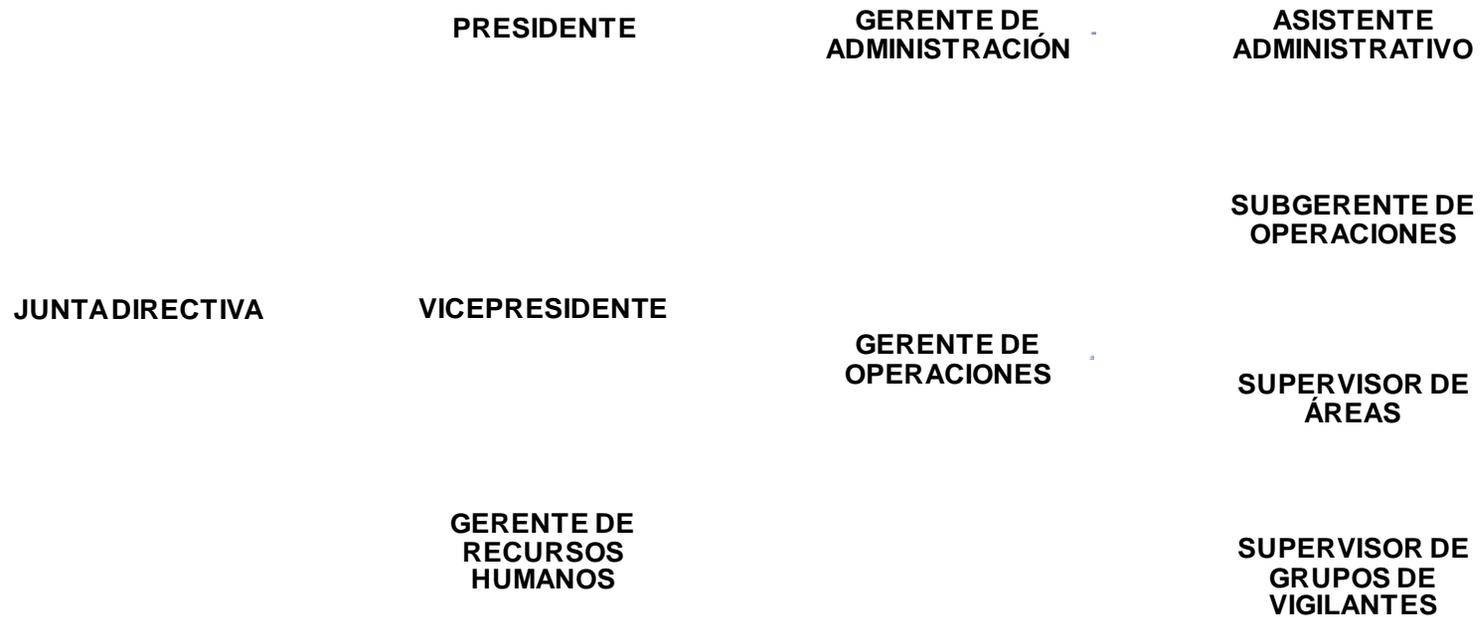
ANEXOS

ANEXO A

CUADRO DIAGNÓSTICO PARA PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (Carlos Méndez, 2003)

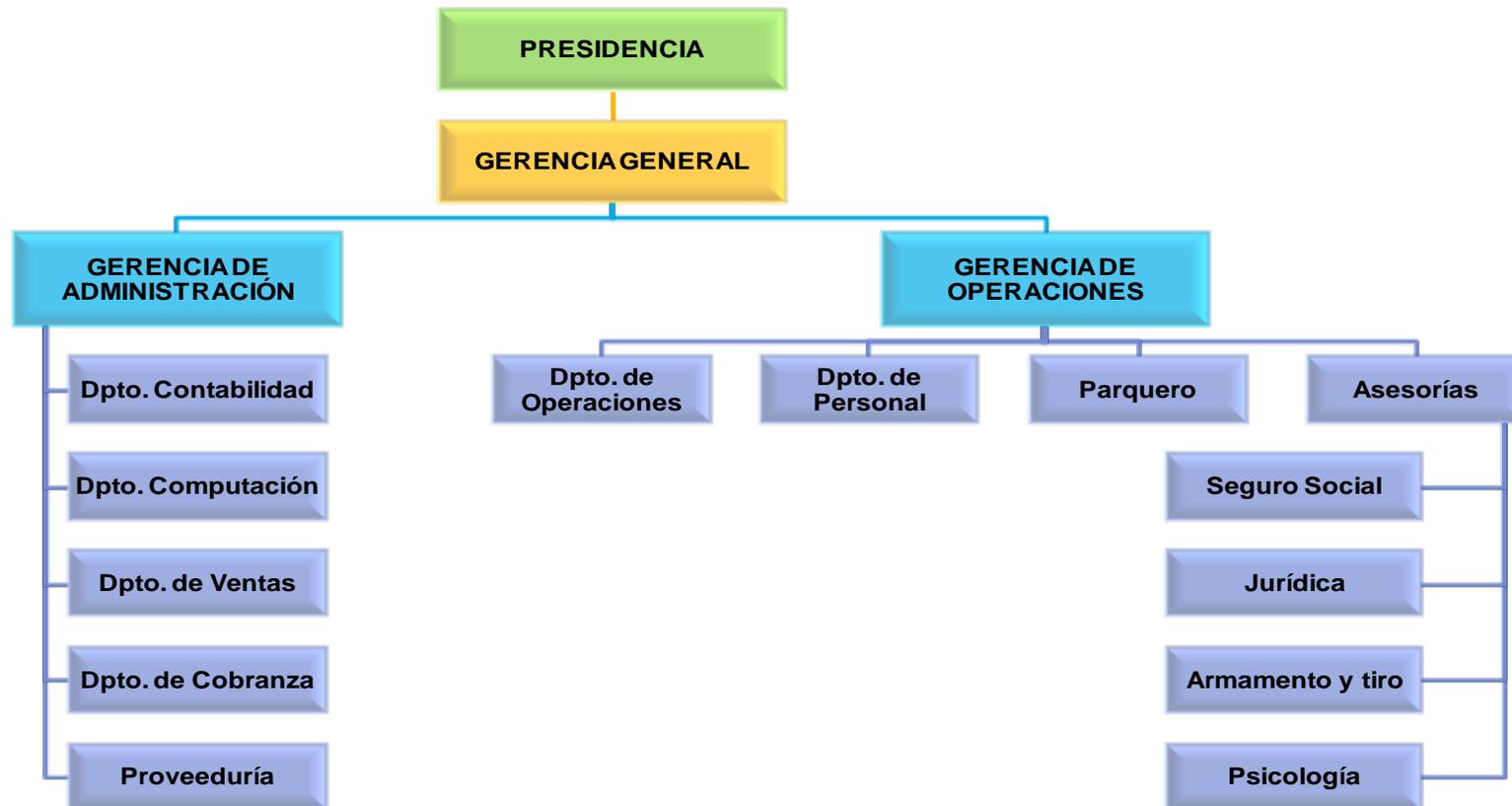
<p style="text-align: center;">(1) Síntomas</p> <p>Hechos o situaciones que se observan al analizar el objeto de investigación</p>	<p style="text-align: center;">(2) Causas</p> <p>Hechos o situaciones que se producen por la existencia de los síntomas identificados en (1)</p>	<p style="text-align: center;">(3) Pronóstico</p> <p>Situaciones que pueden darse si se siguen presentando los síntomas identificados en (1) y sus causas en (2)</p>	<p style="text-align: center;">(4) Control al pronóstico</p> <p>Acciones por las cuales el investigador puede anticiparse y controlar las situaciones identificadas en síntomas (1), causas (2) y pronóstico (3)</p>
<p style="text-align: center;">Estrategias de ventas y mercadeo desactualizadas desde hace años, las cuales no se encuentran escritas y se llevan en un mismo departamento.</p>	<p style="text-align: center;">Inconformidad por parte de los directores.</p> <p style="text-align: center;">Reclamos de clientes.</p> <p style="text-align: center;">Inconformidad general.</p>	<p style="text-align: center;">Pérdida de clientes por ende disminución en las ventas.</p> <p style="text-align: center;">Presión por parte de los directores a los empleados.</p>	<p style="text-align: center;">Realizar un plan de Auditoría Estratégica y Funcional en el área de Mercadeo de la empresa.</p>

ANEXO B
Organigrama de la Empresa
Aspecto Humano



Fuente: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A. Última Modificación: 31/07/2001

ANEXO C
Organigrama de la Empresa
Aspecto Logístico



Fuente: Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A. Última Modificación: 31/07/2001

ANEXO D

Entrevista



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



ENTREVISTA

Estimado participante, me encuentro realizando un estudio que servirá para elaborar mi Trabajo de Grado en el Programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Mercadeo de la Universidad de Carabobo, titulado: "PLAN DE AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL EN EL ÁREA DE MERCADEO APLICADA A UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA Y PROTECCIÓN, VALENCIA – VENEZUELA", el cual tiene como propósito general revisar su opinión acerca de la situación actual en el área de Mercadeo de la empresa Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A. para la revisión de las estrategias y la evaluación de las funciones.

En este sentido, solicito su colaboración en el suministro de información con el fin de lograr los objetivos propuestos, sus respuestas serán tratadas sólo para fines académicos, por lo que agradecemos su sinceridad y claridad al responder.

Muchas Gracias por su receptividad y valiosa colaboración!

Investigador: Lic. Doris Y. Martínez C.

Lugar de la entrevista:	Fecha de la entrevista:
Hora de inicio:	Hora de fin:
Persona Entrevistada:	

Preguntas:

Ámbito General:

1. ¿Existe en la empresa un responsable del área de Marketing con autoridad y responsabilidad?
2. ¿Ha realizado la empresa Investigaciones de Mercado?
3. En caso de ser afirmativa la respuesta al ítem anterior, ¿Cuándo fue realizada la última investigación de mercado?
4. ¿Conoce la empresa su Posicionamiento en el Mercado?
5. ¿Existe en la empresa un Plan de Marketing?, ¿es coherente y realizable?
6. ¿Posee la empresa Objetivos y Estrategias definidas para el área de Marketing?, ¿están escritas?
7. ¿Cuáles son los Objetivos y Estrategias definidas para el área de Marketing?

8. ¿Cada cuánto revisan o actualizan los Objetivos y Estrategias definidas para el área de Marketing?
9. ¿Considera usted que los Planes y Estrategias de Marketing de la empresa están alineadas con la Misión, Visión y Objetivos Corporativos de la empresa?
10. ¿Cómo describe usted el clima, la integración e interacción del área de Marketing con las otras áreas de la empresa (ejemplo: Ventas, Administración, etc.)?
11. Cuenta el área de Mercadeo de la empresa con políticas por escrito en lo relativo a:
 - a. Trato a usuarios
 - b. Contratos al contado o a plazos
 - c. Segmentos del mercado
 - d. Precios, descuentos y condiciones de pago
 - e. Comisiones
12. ¿Se tiene en la empresa Registros Históricos de Datos del área de Mercadeo?
13. ¿Considera usted apropiada la actual estructura del área de Mercadeo de la empresa para los retos de hoy?, ¿Por qué?
14. ¿Cómo considera la actuación actual de la fuerza de ventas?
15. ¿Se capacita al personal laboral del área de Mercadeo de la empresa para los retos de hoy?, ¿Por qué?

Mercado:

16. ¿La empresa tiene segmentado su mercado?
17. ¿Cuáles son las características de los mercados en los que participa la organización?
18. ¿Se siguen y analizan las tendencias del mercado?
19. ¿Cuenta la empresa con una ventaja competitiva?
20. ¿Se han detectado barreras de entrada para los servicios de la empresa?, ¿Cuáles barreras?
21. ¿Busca la empresa conocer con profundidad a la competencia?
22. ¿Qué medidas se han adoptado para hacer frente a la competencia?
23. ¿Cómo considera que se ubica la empresa con los competidores en relación a: participación en el mercado, imagen, precio, servicio al cliente?
24. ¿Se hacen estudios comparativos con la competencia en cuanto a: usuarios, participación en el mercado, servicios, precios, tecnología?
25. ¿Considera que la empresa necesita cambios en el área de Mercadeo?, en caso de ser afirmativa ¿Qué cambios?

Mezcla de Mercadotecnia (4 P's):

26. ¿Cuáles son los servicios ofrecidos por la empresa?
27. ¿Los servicios de la empresa cuentan con algún valor añadido sobre la competencia?
28. ¿En la empresa han explorado como se encuentran los precios de los productos y servicios en el mercado?
29. ¿En la empresa se revisan los precios de forma periódica?
30. ¿Cuenta la empresa con Publicidad y Promociones?
31. ¿Cuáles métodos de Publicidad y Promoción emplea?
32. ¿Los métodos de Publicidad y Promoción empleados por la empresa han resultado eficientes para la captación de clientes?
33. ¿Cuándo fue la última vez que fueron revisadas las estrategias de servicios, precios, condiciones y publicidad?
34. ¿Qué indicadores utilizan para medir cómo se encuentra actualmente la imagen de la empresa?

Usuarios del Servicio:

35. ¿La empresa supervisa la atención y servicios prestados a los usuarios?, ¿Quién(es) lo hacen?
36. ¿El área de Mercadeo conoce con precisión las necesidades de sus usuarios?
37. ¿Se emplean mediciones para saber el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?
38. ¿Se analizan las razones de la pérdida de clientes?
39. ¿Cuáles son las razones por la que se pierde clientes en la empresa?
40. ¿La empresa desarrolla acciones para captar clientes nuevos o recuperar clientes?
41. ¿Cuáles son las acciones o estrategias implementadas por la empresa para captar nuevos usuarios del servicio?

Según su opinión:

42. *¿Cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el área de Mercadeo?*
43. *¿Cuáles son los aspectos que considera de vital importancia para el éxito en el área de Mercadeo de su empresa?*
44. *¿Cuáles serían los principales problemas para la empresa en el desarrollo del Plan de Mercadeo?*

ANEXO E

Validación del instrumento por Juicio de Expertos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 MENCIÓN MERCADEO
 CAMPUS BÁRBULA



FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS JUICIO DE EXPERTOS PARA LA ENTREVISTA

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (Sí-No) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: _____

Autora: Lic. Doris Y. Martínez C.

Ítem	ASPECTOS ESPECÍFICOS										Observaciones
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende medir		Inducción a la respuesta o sesgo		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											

Ítem	ASPECTOS ESPECÍFICOS										Observaciones
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende medir		Inducción a la respuesta o sesgo		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											
40											
41											
42											
43											
44											

ASPECTOS GENERALES		Sí	No	Observaciones
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para las respuestas				
Los ítems se corresponden con los objetivos de la investigación				
Existe congruencia de los reactivos con el universo de contenidos				
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar				
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial				
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación				
El número de ítems es adecuado para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben añadirse y/o eliminarse				

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	e-mail:
Cédula de Identidad:	Teléfonos:
Firma:	Fecha:

ANEXO F

Guión de Entrevista



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



ENTREVISTA

Estimado participante, me encuentro realizando un estudio que servirá para elaborar mi Trabajo de Grado en el Programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Mercadeo de la Universidad de Carabobo, titulado: "PLAN DE AUDITORÍA ESTRATÉGICA Y FUNCIONAL EN EL ÁREA DE MERCADEO APLICADA A UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA Y PROTECCIÓN, VALENCIA – VENEZUELA", el cual tiene como propósito general revisar su opinión acerca de la situación actual en el área de Mercadeo de la empresa Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A. para la revisión de las estrategias y la evaluación de las funciones.

En este sentido, solicito su colaboración en el suministro de información con el fin de lograr los objetivos propuestos, sus respuestas serán tratadas sólo para fines académicos, por lo que agradecemos su sinceridad y claridad al responder.

Muchas Gracias por su receptividad y valiosa colaboración!

Investigador: Lic. Doris Y. Martínez C.

Lugar de la entrevista: Oficina del Gerente de Administración en la Empresa	Fecha de la entrevista: 10/11/2008
Hora de inicio: 03:20 pm	Hora de fin: 04:50 pm
Persona Entrevistada: Ing. José Gregorio Reyes	

Preguntas:

Ámbito General:

45. ¿Existe en la empresa un responsable del área de Mercadeo con autoridad y responsabilidad?

R: [No hay un responsable del área, pues no existe en la empresa ese departamento constituido como tal, pero esas responsabilidades las asumo yo como gerente de administración.](#)

46. ¿Ha realizado la empresa Investigaciones de Mercado?

R: Si se han realizados investigaciones de mercadeo.

47. En caso de ser afirmativa la respuesta al ítem anterior, ¿Cuándo fue realizada la última investigación de mercado?

R: aproximadamente hace tres (3) años fue la última, no me acuerdo la fecha exacta.

48. ¿Conoce la empresa su Posicionamiento en el Mercado?

R: propiamente uno real no lo conozco; basándome en estimaciones según conversaciones que he tenido con las otras empresas y considerando el número de vigilantes de cada empresa puedo estimar una posición.

49. ¿Existe en la empresa un Plan de Mercadeo?, ¿es coherente y realizable?

R: No, no hay un plan específicamente de Mercadeo en la compañía.

50. ¿Posee la empresa Objetivos y Estrategias definidas para el área de Mercadeo?, ¿están escritas?

R: no, como ya te mencione anteriormente no se posee nada de eso, puesto a que no hay un área de Mercadeo, aquí todo lo relacionado a la gerencia, a la administración y la contabilidad se lleva junta en un mismo departamento todas esas actividades.

51. ¿Cuáles son los Objetivos y Estrategias definidas para el área de Mercadeo?

R: si no está contemplada esa área de Mercadeo en la compañía, mucho menos hay objetivos, por lo que no te puedo responder.

52. ¿Cada cuánto revisan o actualizan los Objetivos y Estrategias definidas para el área de Mercadeo?

R: tanto las estrategias, los objetivos, como los datos y los resultados los revisamos mensualmente, personalmente cada mes conjunto a la asistente, hacemos una evaluación de todo en general, pero recuerda que ya mencione que no tenemos establecida un área de Mercadeo.

53. ¿Considera usted que los Planes y Estrategias de Mercadeo de la empresa están alineadas con la Misión, Visión y Objetivos Corporativos de la empresa?

R: mmm pues no, porque no tenemos una misión, ni visión. Los objetivos son los fijados por la junta directiva pero no existen especificaciones de mercadeo. Déjame ver tu propuesta, yo la reviso, evaluó y después te paso las observaciones.

54. ¿Cómo describe usted el clima, la integración e interacción del área de Mercadeo con las otras áreas de la empresa (ejemplo: Ventas, Administración, etc.)?

R: en el área administrativa solo trabajan dos (2) personas, por lo que el ambiente es bueno, yo diría que es una relación básica de trabajo, nos llevamos bien.

55. Cuenta el área de Mercadeo de la empresa con políticas por escrito en lo relativo a:

f. Trato a usuarios

- g. Contratos al contado o a plazos
- h. Segmentos del mercado
- i. Precios, descuentos y condiciones de pago
- j. Comisiones

R: Si, se cuenta con un manual (lo buscó y enseñó) está establecido todo el funcionamiento, como debe ser el servicio; nosotros le enseñamos a personal como tratar a las personas, que deben hacer, y todo está escrito, pues este manual que te estoy mostrando es obligatorio de hacer para pedir los permisos ante las instancias correspondientes, los más importantes son el DARFA y el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Internas y Justicia.

En cuanto al precio, se tiene un precio básico pero varía en función del tipo de personal que me soliciten, así que en esos casos especiales se ajusta el precio tomando en cuenta los requerimientos. ahh con respecto a las condiciones de pagos, son igual para todos los clientes un crédito de quince (15) días. Con respecto a las comisiones se les tiene una comisión por servicio a las personas contacto que consiguen un cliente para la empresa.

56. ¿Se tiene en la empresa Registros Históricos de Datos del área de Mercadeo?

R: si se llevan los registros y todos los datos en el área de archivo, yo guardo todo (apunta a un lado para mostrar los archivadores)

57. ¿Considera usted apropiada la actual estructura del área de Mercadeo de la empresa para los retos de hoy?, ¿Por qué?

R: claro que no, porque no la hay.

58. ¿Cómo considera la actuación actual de la fuerza de ventas?

R: son muy pocos los vendedores, más bien son personas ocasionales, que no trabajan para la empresa, pero que ofrecen este servicio entre sus negocios. Mirada dada la naturaleza de la empresa, este es un servicio que se vende sola, a través de las recomendaciones de los clientes, las personas nos llaman y nos solicitan una cotización o una visita, y yo personalmente me encargo de esos casos. Pero si resultan bueno esos contratos que consiguen esas personas que no son vendedores propios de la empresa, simplemente cuando logran cerrar un negocio yo les paso una comisión.

59. ¿Se capacita al personal laboral del área de Mercadeo de la empresa para los retos de hoy?, ¿Por qué?

R: A todo el personal de la empresa se capacita, y específicamente a la muchacha que trabaja aquí conmigo se le da entrenamiento. Porque contribuye al mejoramiento personal.

Mercado:

60. ¿La empresa tiene segmentado su mercado?

R: claro que si lo tiene y está clasificado, en el manual aparece.

61. ¿Cuáles son las características de los mercados en los que participa la organización?

R: ¿las características? Serán los indicados en la permisología obtenida por el Ministerio. La empresa puede prestar servicio a nivel Residencial, Industrial y Comercial. Actualmente no trabajamos en el sector Bancario ni de transporte de valores aunque la empresa puede hacerlo, pero no nos gusta, es muy complicado. Nosotros hacemos una evaluación en función a lo que ellos quieren, le presentamos nuestra oferta y ellos toman la decisión.

62. ¿Se siguen y analizan las tendencias del mercado?

R: mmm Si pero es que en esta rama es un mercado típico, el cambio es muy poco. Tú sabes que somos la única empresa que pagamos quince y último de cada mes (15-30) las otras compañías pagan el siete y veintidós (07-22)

63. ¿Cuenta la empresa con una ventaja competitiva?

R: Generalmente la Referencia de los Clientes, ellos son los que miden el servicio, para mí eso es lo más importante, lo que ellos dicen y piensan de la empresa.

64. ¿Se han detectado barreras de entrada para los servicios de la empresa?,
¿Cuáles barreras?

R: la verdad que no, mmm... Considero que barreras no existen.

65. ¿Busca la empresa conocer con profundidad a la competencia?

R: a conocer si, pero no a profundidad, es relativo.

66. ¿Qué medidas se han adoptado para hacer frente a la competencia?

R: si se han tomado medidas, pero son detalles algo así como mejoramiento constante del personal a través de la capacitación, la principal competencia es esa gran cantidad de negocios de vigilancia ilegales y que el DARFA no ha hecho nada. También algo que yo hago es anticiparme a los acontecimientos, mira por ejemplo ahora en enero incrementa la unidad tributaria por ende la cesta ticket aumenta en enero. Yo desde ahora trabajo en eso y les envío a los clientes una carta aumentando los costos a partir de diciembre, y con eso le doy como incentivo al personal desde diciembre un aumento en la cesta ticket.

67. ¿Cómo considera que se ubica la empresa con los competidores en relación a:
participación en el mercado, imagen, precio, servicio al cliente?

R: hay un problema que estamos enfrentando que es la gran cantidad de compañías ilegales en el mercado que no están inscritas alrededor de 140, por lo que se puede decir que en Carabobo existen aproximadamente sólo 15 empresas legales. Esta empresa es legal, así que únicamente me comparo con las legales. A nivel de participación de mercado la compañía se encuentra en el puesto 6 o 7 pues no es ni la más barata ni la más costosa.

En cuanto a imagen considero que está entre las 10 primeras y con respecto al precio entre el 7 y 8 lugar.

En cuanto a la tecnología estamos al día con los equipos de comunicación, hasta hace 6 meses eran los más modernos del mercado.

68. ¿Se hacen estudios comparativos con la competencia en cuanto a: usuarios,
participación en el mercado, servicios, precios, tecnología?

R: sí y sobretodo en cuanto a la calidad del servicio, mayormente aprovecho las reuniones de licitaciones donde uno se consigue con las otras empresas y mediante la conversación, ya uno tiene tiempo en el mercado y me conocen, así que siempre hablamos y compartimos información, aunque yo no me fio en eso, pues muchos mentimos y decimos lo que nos conviene jaja (risas).

69. ¿Considera que la empresa necesita cambios en el área de Mercadeo?, en caso de ser afirmativa ¿Qué cambios?

R: Si, y Definir mas cada área, en especial Mercadeo se puede crear como un departamento, aunque primero hay que ver si se puede aplicar a este tipo de negocio.

Mezcla de Mercadotecnia (4 P's):

70. ¿Cuáles son los servicios ofrecidos por la empresa?

R: los servicios que se ofrecen son: el servicio de vigilancia, la custodia de celebridades pero sólo se lo prestamos a nuestros clientes conocidos, y la custodia de vehículos propiedad de nuestros clientes, como sus gandolas, cargamentos de mercancía, nosotros tenemos un cliente que es del área láctea lechera y tenemos el contrato de todas sus instalaciones, así que cada vez que sale un camión de leche de una planta a otra o a las distribuidoras o al llenado nosotros los escoltamos. Pero no es custodia de blindados ni transporte de valores si alguien me llama específicamente por ese servicio no se los doy pues es únicamente para quienes me contratan también para las instalaciones.

71. ¿Los servicios de la empresa cuentan con algún valor añadido sobre la competencia?

R: no

72. ¿En la empresa han explorado como se encuentran los precios de los productos y servicios en el mercado?

R: sí, por medio de las cotizaciones, eso sí sólo tengo como visión las empresas legales, las que están inscritas y al día.

73. ¿En la empresa se revisan los precios de forma periódica?

R: sí, como te dije, mensualmente se revisa todo.

74. ¿Cuenta la empresa con Publicidad y Promociones?

R: publicidad sí, tenemos en la radio y en prensa periódico; pero no tenemos promociones.

75. ¿Cuáles métodos de Publicidad y Promoción emplea?

R: en la prensa Notitarde y en la radio Rumbera

76. ¿Los métodos de Publicidad y Promoción empleados por la empresa han resultado eficientes para la captación de clientes?

R: a mi parecer no, es más pienso eliminar la radio. Pues la mayor captación es a través de la recomendación de mis clientes.

77. ¿Cuándo fue la última vez que fueron revisadas las estrategias de servicios, precios, condiciones y publicidad?

R: hace un mes, cuando se revisa todo.

78. ¿Qué indicadores utilizan para medir cómo se encuentra actualmente la imagen de la empresa?

R: no se usan indicadores, más que todo es por sondeo, se evalúa en función de las reuniones, la vida cotidiana de la empresa.

Usuarios del Servicio:

79. ¿La empresa supervisa la atención y servicios prestados a los usuarios?, ¿Quién(es) lo hacen?

R: sí, lo hacen los supervisores y a veces la asistente administrativo cuando lleva las facturas a los clientes aprovecha para preguntar e indagar como se encuentran las cosas, si están satisfecho.

80. ¿El área de Mercadeo conoce con precisión las necesidades de sus usuarios?

R: sí pero el área de administración

81. ¿Se emplean mediciones para saber el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

R: no

82. ¿Se analizan las razones de la pérdida de clientes?

R: sí

83. ¿Cuáles son las razones por la que se pierde clientes en la empresa?

R: mayormente por el precio entre el 85% de los casos, es muy grande la cantidad de compañías ilegales, y también los problemas dentro del servicio como tal, por ejemplo cuando el cliente no paga puntualmente yo les dejo de prestar el servicio.

84. ¿La empresa desarrolla acciones para captar clientes nuevos o recuperar clientes?

R: siempre estamos en post de tener nuevos clientes, buscamos captar aquellas residencias o empresas que dejan a la competencia

85. ¿Cuáles son las acciones o estrategias implementadas por la empresa para captar nuevos usuarios del servicio?

R: el contacto, la presentación, cuando nos llaman la forma de atenderlos y el trato conjuntamente a la presentación de la empresa es una buena impresión que ayuda a captarlos.

Según su opinión:

86. ¿Cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el área de Mercadeo?

R: la principal debilidad es que no existe un área o departamento de Mercadeo como tal, la empresa maneja todo junto, es como todo algo empírico, es según el cliente. No tengo las posibilidades de evaluar y decirte específicamente. La fortaleza es que es una empresa legal.

Oportunidad puede ser que tanto el personal como los dueños mantienen buenas relaciones, están dispuestos a crecer, a aprender, son colaboradores y positivos.

87. ¿Cuáles son los aspectos que considera de vital importancia para el éxito en el área de Marketing de su empresa?

R: ni idea (se quedó callado)

88. ¿Cuáles serían los principales problemas para la empresa en el desarrollo del Plan de Marketing?

R: no hay problemas, me gustaría ver si se puede aplicar el Mercadeo a este negocio, lo único es que depende del monto de la inversión.
inversión.

ANEXO G

Cronograma de Actividades

Un aspecto importante en toda investigación consiste en planear las fases o actividades, estipulando el tiempo de duración; según Hurtado (2007: p. 167) “el investigador debe especificar cada uno de los pasos, la secuencia, la prioridad, y el momento en el cual se llevará a cabo”. A continuación se presenta el cronograma general de actividades, señalando las fechas y duración de cada actividad.

Cuadro 13

Cronograma de Actividades.

ACTIVIDAD	PERÍODOS CUATRIMESTRALES								
	AÑO 2007			AÑO 2008			AÑO 2009		
	Enero - Abril	Mayo - Agosto	Septiembre - Diciembre	Enero - Abril	Mayo - Agosto	Septiembre - Diciembre	Enero - Abril	Mayo - Agosto	Septiembre - Diciembre
Revisión Bibliográfica									
Inscripción del Proyecto de Investigación									
Aprobación de Proyecto									
Recolección de la Información Documental									
Revisión y Correcciones									
Selección de la Muestra									
Aplicación del Instrumento y Recolección de Datos									
Procesamiento y Análisis de la Información									
Sintetizar, Tabular, Graficar y Comentar la Información									
Revisión y Correcciones									
Aprobación del proyecto por parte de la Comisión Coordinadora									
Elaboración de la Propuesta									
Redacción del informe final									
Revisión y Aval del tutor									
Entrega del trabajo para la designación de jurado examinador									
Presentación pública del trabajo de Investigación									

Nota. Cuadro elaborado por el autor de la presente investigación 2008.

ANEXO H

Aspectos Administrativos

Recursos

El presente trabajo de investigación demandó una serie de procesos, fases o actividades que exigen tiempo, materiales y recursos, es por ello que se debe establecer según Hurtado de Barrera (2007: p. 167 y 171) el “cuándo”, el “dónde”, el “con qué” y el “cuánto” de la investigación.

Capital Humano

El presente estudio fue realizado por un sólo investigador, quien fue el responsable del proyecto. Además se contó con un tutor de Contenido y un tutor Metodológico quienes prestaron asesorías.

Por último, en cuanto a la empresa objeto de estudio, se tiene el respaldo de los dueños y se contó con la colaboración de los gerentes y los empleados.

Materiales

Durante la elaboración del presente estudio, se cuenta con dos computadoras, una portátil marca Toshiba serie Satellite Intel Centrino Duo 1.66GHz 1 GB de RAM y una de escritorio, ambas con conexión a internet banda ancha y con una impresora Hewlett Packard deskjet 3940.

Además, se emplean rubros como insumos de oficina y materiales diversos, suficientes para las labores requeridas por la presente investigación, se puede mencionar el empleo de: borrador, carpetas, cartuchos de tintas para impresora, Cds, corrector liquido, dispositivo de

almacenamiento Pen drive, grabadora de voz, escritorio, internet, lapiceros, resmas de papel bond tamaño carta, silla entre otros.

Recursos Institucionales

La empresa Caso de Estudio Asesoramiento Custom, Vigilancia y Protección, C.A. proporcionó todo el apoyo necesario y admitirá el acceso a toda la información que necesite el investigador, así mismo se espero que las personas a las que se les solicitó colaboración con la presente investigación se mostraron dispuestas a hacerlo.

Estimación de Costos

En este punto se debe precisar la magnitud de la inversión monetaria y todos los recursos empleados con la finalidad de lograr los objetivos propuestos por la investigación, para ello, primero fue necesario indagar en los costos unitarios aproximados de cada uno de los recursos, luego se estimaron las cantidades necesarias de cada aspectos para finalizar multiplicando costo por unidad y hacer la sumatoria total. Es importante indicar que no se solicito financiamiento por lo que la autora financiara toda la actividad investigativa. A continuación se presenta el estudio de costos y gastos estimado:

Cuadro 14

Tabla de Estimación de Costos

CONCEPTOS	Cantidad	Medida	Bs. F. Unidad	Total Bs. F.
Bolígrafo	8	unidad	2, ⁰⁰	16, ⁰⁰
Borrador	2	unidad	1, ⁵⁰	3, ⁰⁰
Carpeta	15	unidad	1, ⁰⁰	15, ⁰⁰

Cuadro 14 (cont.)

CONCEPTOS	Cantidad	Medida	Bs. F. Unidad	Total Bs. F.
Cartucho de tinta para impresora a color	4	unidad	130, ⁰⁰	520, ⁰⁰
Cartucho de tinta para impresora negra	6	unidad	80, ⁰⁰	480, ⁰⁰
Cd	6	unidad	2, ⁵⁰	15, ⁰⁰
Corrector liquido blanco	1	unidad	3, ⁵⁰	3, ⁵⁰
Dispositivo de almacenamiento (Pen drive)	1	unidad	90, ⁰⁰	90, ⁰⁰
Escritorio	1	unidad	600, ⁰⁰	600, ⁰⁰
Fotocopias	50	unidad	0, ³⁰	15, ⁰⁰
Grabadora de voz	1	Unidad	320, ⁰⁰	320, ⁰⁰
Internet	28	cuotas	100, ⁰⁰	2.800, ⁰⁰
Lápiz	24	unidad	1, ⁵⁰	36, ⁰⁰
Libros	3	unidad	120, ⁰⁰	360, ⁰⁰
Movilidad (transporte, gasolina)	25	traslados	5, ⁰⁰	125, ⁰⁰
Papel bond tamaño carta	6	resma	25, ⁰⁰	150, ⁰⁰
Revistas	28	unidad	10, ⁰⁰	280, ⁰⁰
Silla	1	unidad	250, ⁰⁰	250, ⁰⁰
Total Costos				Bs 6.078,⁵⁰

Nota. Cuadro elaborado por el autor de la presente investigación 2008.