

Febrero 2020 - ISSN: 1696-8352

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL SISTEMA DE MERCADOTECNIA EN LA ACTIVIDAD DE CONFECCIONES TEXTILES.

Lucila Ramírez Pompa¹
lramirezp@udg.co.cu

Yuneisy Rivas García¹
y.rivas@udg.co.cu

Laudenis Ramírez Pompa²
laudenis@infomed.sld.cu
Universidad de Granma¹
Facultad de Ciencias Médicas²
Granma, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lucila Ramírez Pompa, Yuneisy Rivas García y Laudenis Ramírez Pompa (2020): "Propuesta de un programa de auditoria de gestión para el sistema de mercadotecnia en la actividad de confecciones textiles", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (febrero 2020).
En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/auditoria-sistema-mercadotecnia.html>

RESUMEN

La mercadotecnia como sistema de actividades empresariales en interacción, destinadas a planificar, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes, necesita de técnicas de control que garanticen su efectividad; la auditoría de gestión, es una herramienta para la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en la gestión administrativa, cuestión importante en la nueva política económica de Cuba y el enfoque hacia el perfeccionamiento empresarial, de ahí que el objetivo de la investigación es elaborar un programa flexible de auditoría de gestión para la evaluación y control del Sistema de Mercadotecnia en la actividad de Confecciones Textiles, para ello se recopilamos informaciones relacionadas con los distintos procesos de gestión, dentro del marco regulatorio vigente, permitiendo aportar herramientas y técnicas para dar solución a la problemática de insuficiente información de la gestión en el proceso y plantear los argumentos metodológicos. La aplicación del programa demostró la utilidad de la propuesta, detectando las deficiencias relacionadas con el control interno y las afectaciones de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia; recomendando la aplicación del programa flexible de auditoría al Sistema de Mercadotecnia, en particular a empresas de confecciones textiles, así como el perfeccionamiento del sistema de control interno.

Palabras claves: auditoria de gestión, programa flexible, sistema, mercadotecnia, economía, eficiencia y eficacia

Abstract.

The marketing like system of business activities in interaction, destined to plan, to promote and to distribute products and services that fulfill the customers's needs, you are in need of techniques of control that they guarantee his effectiveness; The auditing of step, a tool for the evaluation is of economy, the efficiency and the efficacy in the administrative step, important issue in the new economic policy of Cuba and the focus toward the entrepreneurial perfecting. The investigation Proposed of an audit program of step for the system of marketing of the activity of textile confections. The evaluation and control of Mercadotecnia's system in Confecciones's activity Textile you constituted the objective of work, for it they compiled reports

related with the several processes of step, within the regulatory frame in use, allowing to contribute tools and techniques to give solution to the problems of insufficient information of the step in the process and to present arguments metodológicos, proposing a flexible program of auditing of step for checking and evaluation of the administrative step and his effect in the entity's results. The application of the program demonstrated the utility of the proposal, detecting the deficiencias related with internal control and the affectations of the indicators of economy, efficiency and efficacy; Recommending the application of the flexible program of auditing to the system of marketing, in particular to companies of textile confections, as well as the perfecting of the internal control system.

Key words: auditing of step, program of auditing of step, system of marketing.

INTRODUCCIÓN

La eficiencia del proceso de creación de bienes y servicios fue una preocupación del hombre desde su existencia, así surgió y se desarrolló aceleradamente el interés por la administración de esas instituciones y con ello las funciones administrativas, al concebirse a la administración como un proceso de funciones básicas y de un sistema de principios en que se sustenta. En tal sentido el contexto cubano actual, exige y augura transformaciones en el modelo de gestión económica acorde al avance de las relaciones económicas con el exterior y los resultados que pretende alcanzar el país para su desarrollo, exige de los sectores una mayor concentración en aspectos relacionados con la eficiencia económica y la sustitución de importaciones. Esto da lugar a buscar métodos más eficaces en la organización y especialización del trabajo, la contabilidad, el control económico y de forma general contribuir al perfeccionamiento empresarial.

Un elemento esencial en este escenario, lo constituye un acertado control de gestión que tiene su mejor expresión en la Auditoría de Gestión como asesora de la alta dirección para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante, permitiendo verificar el cumplimiento de dichas metas, así como la exactitud de las operaciones contables y financieras, en función de lograr materializar la misión de las empresas.

De manera particular, permite poner en orden los recursos, lograr un mejor desempeño y productividad a través de la medición y cuantificación de los logros alcanzados, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades que esta presenta.

Por otro lado, esta auditoría muestra una especie de especialización del trabajo gerencial, donde se relacionan una serie de roles interpersonales informativos y decisivos para la administración y sus funciones de planificar, organizar y controlar las actividades pertenecientes a la organización, siempre analizando los indicadores de economía, eficiencia y eficacia y verificando si las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos, así como el uso más racional de los recursos materiales humanos y financieros.

En Cuba esta actividad está regida por la Contraloría General de la República (CGR), que desde su creación en agosto del 2009, ha hecho énfasis en la importancia del control y la necesidad de transformar la base normativa legal para enfrentar los delitos económicos y la corrupción administrativa, que son en la actualidad flagelos de la sociedad.

Dado los estudios, de los recientes fracasos de la gestión empresarial, se sugieren tres causas subyacentes, determinadas por: una cultura empresarial que ofrece incentivos contraproducentes; la falta de gestión del conocimiento; y unos controles ineficaces. La primera y última de estas causas se han debatido con gran detalle en el sistema empresarial y por los medios especializados y se explora la importancia de la segunda, la gestión del conocimiento, como método más estructurado para alcanzar la misión, los objetivos y metas propuestas, basados en transferir conocimiento a quienes han de tomar las decisiones antes de que lo necesiten, permitir el acceso a información confiable y necesaria, generar y comprobar los controles acorde a las cambiantes necesidades de una mejor gestión operacional de las empresas en el desempeño de sus funciones

De ahí que, acorde a las transformaciones actuales, que en política y estrategia económica lleva adelante el país, dadas las indicaciones que se expresan en la estrategia económica trazada por nuestro estado, en lo referente a un mayor rendimiento y desempeño en la gestión,

en el uso de los recursos para garantizar un desarrollo sustentable, y una plena y creciente eficiencia de nuestras empresas, es necesario implementar en la práctica métodos que pongan de manifiesto la importancia que para el desarrollo económico, representa desde el punto de vista administrativo trabajar con una elevada eficiencia, que muestre a la vista de las propias gerencias empresariales, proveedores, inversionistas, banca, trabajadores, la sociedad y el Gobierno, los resultados obtenidos en la gestión de la administración, la necesidad de trabajar en la elevación de las responsabilidades y facultades en las entidades y exigir con rigor el acatamiento absoluto a la legislación vigente, la actuación ética de cuadros y trabajadores en general.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores y en un análisis exploratorio, la actividad de Confecciones Textiles, en los últimos años ha manifestado algunos hallazgos referidos a: incumplimiento de los planes por surtidos de productos, bajo rendimiento en los indicadores económicos y financieros, así como problemas relacionados con: el insuficiente control integral de los directivos sobre el objeto de dirección, no se han diseñado los nuevos sistemas que se incluyeron al proceso de perfeccionamiento empresarial, dentro de los que se encuentra el perfeccionamiento del sistema de Mercadotecnia; aunque muchos directivos poseen preparación académica en esta materia no han logrado implementar una filosofía orientada al cliente,

Además, no poseen estrategias comerciales bien especificadas y los objetivos solo se encaminan a cumplir las cifras de entrega planificadas, es parcial la integración de la actividad a partir del desarrollo del proceso de comercialización, insuficiencias en el proceso de gestión de la comercialización, por cuanto se mantiene una dirección tradicionalista, escasos procesos de cambio que conduzca a la mejora continua de los procesos que la caracterizan. No se tiene conocimiento de las necesidades reales del mercado al considerar que todo lo que se produce se vende dada la demanda de las producciones de la actividad.

Todo lo anterior permitió definir como **problema de investigación:** Insuficiente información de la gestión del Sistema de Mercadotecnia en la actividad de Confecciones Textiles limita la evaluación y el control de dicho proceso.

En correspondencia con lo anterior se define como **objeto de estudio:** La Auditoría de Gestión.

Campo: La Auditoría de Gestión en el Sistema de Mercadotecnia.

Para dar respuesta al problema planteado se define como **objetivo general:** Elaborar un programa flexible para la evaluación y control del sistema de Mercadotecnia en la actividad de Confecciones Textiles.

Con vistas a dar cumplimiento al objetivo general propuesto se elaboraron los siguientes **objetivos específicos:**

1. Valorar los supuestos teóricos a asumir en el proceso de auditoría y la Auditoría de Gestión en el proceso de Mercadotecnia. .
2. Elaborar el programa de Auditoría de Gestión para el proceso de mercadotecnia en Confecciones Textiles.
3. Aplicar el programa propuesto a fin de comprobar su viabilidad.

La investigación realizada partió de la **siguiente hipótesis:** Si se elabora un programa de Auditoría de Gestión que tenga en cuenta la visión sistémica y estratégica de la actividad de Confecciones Textiles en el Sistema de Mercadotecnia, se contará con una herramienta para la evaluación y el control de dicha actividad.

El aporte de la investigación es el diseño de un programa para la realización de Auditoría de Gestión al Sistema de Mercadotecnia, que tiene en cuenta las técnicas y métodos más modernos adaptados a las principales normativas de la Contraloría General de la República, así como a las características del sistema empresarial cubano.

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas fundamentales:

Histórico-lógico: El mismo permitió establecer un ordenamiento lógico en la caracterización gnoseológica y las transformaciones teórico - conceptuales respecto al objeto y campo de estudio de la auditoría.

Análisis y síntesis de la información: Permitted establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo en relación con el objeto y el campo de investigación, relacionados con la Auditoría de Gestión.

Análisis de documentos. Facilita la elaboración de los referentes teóricos.

Hipotético-deductivo. Posibilita la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.

Entrevistas o Encuestas: Para obtener información de directivos y especialistas.

Técnicas a aplicar:

Entrevistas, cuestionarios, observación documental, observación directa, revisión analítica, evaluación de recursos, técnicas de análisis económicos, conocimiento del entorno jurídico laboral.

DESARROLLO.

I. Fundamentación teórica sobre la auditoría de gestión al Sistema de Mercadotecnia.

I.1. Generalidades sobre la Auditoría de Gestión.

Las empresas crecieron, el trabajo de los directivos ejecutivos fue trasladándose desde las actividades no financieras, de donde provenían, hacia sectores concretos de los registros contables, pues necesitaban estar de acuerdo, tanto con la adecuación y validez de los informes operativos, como de los informes financieros.

El término "operaciones", como designación de las actividades y funciones no financieras, aparecía en la Declaración de las Responsabilidades de los Auditores Internos, publicada por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos. En la Declaración de 1947, se plantea que la auditoría interna se debía ocupar principalmente de asuntos contables y financieros, pero que también sería apropiado que tratara asuntos de naturaleza operativa.

La Declaración de 1957 orientó este concepto hacia una auditoría más amplia, exponiendo: "La auditoría interna aquella actividad de valoración independiente dentro de una organización, para la revisión de las actividades contables, financieras, así como otras operaciones". A partir del año 1960 se empieza a plantear la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría; se plantea de la auditoría en función del hombre de negocio y se comienza a señalar la importancia de que la auditoría sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen de la gestión administrativa en términos de economía, eficiencia y eficacia con que se planifican, controlan y utilizan los recursos de todo tipo, y en función de ello también se debe evaluar el desempeño del hombre. De esta forma se comienza un nuevo objetivo de la auditoría, el que más adelante dio como resultado una nueva clase de auditoría, que se conoce como Auditoría de Gestión.

La versión del año 1971 adoptó el concepto final al abordar que el auditor interno simplemente es responsable de la revisión de operaciones como un servicio a la dirección.

Desde finales de la década de los años setenta hasta la época actual se ha impuesto como horizonte de la auditoría gubernamental las evaluaciones de la gestión de las entidades públicas, mediante exámenes con un enfoque integral, que incluyen los aspectos de cumplimientos financieros y operacionales. En tal sentido se considera que el objetivo de la auditoría ha evolucionado, producto de los cambios económicos y sociales ocurridos en las últimas décadas, pasando del propósito de descubrir fraudes, al del examen de las operaciones para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las organizaciones y como esencia de la metodología de la auditoría integral o de gestión.

Resulta evidente que la auditoría de gestión, surge como una necesidad del propio desarrollo que demanda un nivel de gestión en ascenso para garantizar la calidad y seguridad de la actividad económica financiera de las entidades.

En la definición dada por Cook y Winkle, (1994), se reflejan los elementos más comunes de estas descripciones. "La auditoría operacional es un amplio examen y evaluación de las operaciones del negocio, con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no, de manera que cumplan con las políticas establecidas, dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría esta incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como de una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos, para aumentar la eficiencia de las utilidades".

Para Santillana (2000), el concepto de auditoría de gestión no es más que evaluar la eficiencia, economía y eficacia con que están siendo utilizados los recursos.

De Armas (2008), plantea que auditoría de gestión es el examen sistemático y evaluación profesional independiente de las actividades realizadas en un sector, entidad, programa, proyectos u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos de la entidad.

Se puede afirmar entonces que la auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía) la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

Este tipo de auditoría se dirige en forma selectiva a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características se consideren convenientes, para lo cual se tomarán como base los elementos siguientes: economía, eficiencia y eficacia.

Según las directrices para la auditoría de gestión (INTOSAI, 2000), los define como:

Economía: términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos, tanto en cantidad y calidad apropiadas, así como al menor costo posible y de manera oportuna, es decir:

- El auditor deberá comprobar si la entidad invierte racionalmente los recursos a saber si:
- Utiliza los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utilizan la fuerza de trabajo necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.
- Si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios

Eficiencia: Relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios. Se expresa como porcentaje comparando la relación insumo– producción con un estándar aceptable (norma)..

Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo. Entre otros debe lograr:

- Que las normas sean correctas y la producción y los servicios se ajusten a las mismas.
- Mínimos desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados.
- Que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad.

Eficacia: El grado en que la actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto es decir:

- Cumplimiento de la producción y los servicios, en cantidad y calidad.
- El producto obtenido o el servicio prestado tiene que ser socialmente útil.
- El auditor comprobará el cumplimiento de la producción o el servicio y hará comparación el plan y el período anterior para determinar progresos y retrocesos.

Considerar también durabilidad, belleza, presentación del producto y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos a establecer los siguientes:

- Aplicar políticas idóneas para efectuar sus adquisiciones.
- Adquirir el tipo de recurso que se requiere, con la calidad y en la cantidad apropiados, cuando se necesitan y al menor costo posible.
- Proteger y conservar adecuadamente los recursos.
- Evitar la duplicación de esfuerzos del personal y el trabajo de previa o ninguna utilidad.
- Evitar el óseo o el exceso del personal.
- Utilizar procedimientos operativos eficientes.
- Emplear la menor cantidad posible de recursos (preservar instalaciones) para producir bienes o prestar servicios, en las cantidades, calidad y oportunidades apropiadas.
- Cumplir las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición salvaguarda y uso de sus recursos.
- Establecer un sistema de control adecuado para medio, preparar informes y alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.
- Proporcionar informes relacionados con la economía y eficiencia que sean válidos y confiables.

Las características y la misión de la auditoría de gestión que más se destacan son:

Economía: El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.

Preventiva o de futuro: Debe inferir recomendaciones para el futuro, frente a los problemas para el presente.

Ágil: Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la entidad. Pertinente: Debe cubrir todos los aspectos estratégicos, logísticos y tácticos, o sea, los aspectos más relevantes de la organización.

Crítica: la auditoría, independientemente de quien la practique, sean auditores internos o externos, debe permitir la emisión de juicios validos sobre cualquier materia examinada, para que la empresa proceda.

Ética: ética en dos sentidos; uno, porque el o los auditores que la realizan han de observar en todo momento el cumplimiento de los principios éticos, de acuerdo con el Código de Ética Profesional a que se deben y otro, porque debe revisar como cumplen los cuadros, dirigentes, técnicos y demás trabajadores los principios éticos, según su Código de Ética o Reglamento de la entidad según corresponda.

Sistemática: obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una metodología que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que esta examinado.

Analítica: cuando examina la gestión de una entidad, debe estar en condiciones de descomponer cualquiera que sea la función para poder encontrar las causas de los problemas y sugerir las correcciones del caso.

Comprobada: Las conclusiones a las cuales se arriba con este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor de gestión.

Multidisciplinaria: la auditoría de gestión, puede permitir sin mayores problemas el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen, pero lo que jamás puede delegar es la dirección del equipo de trabajo.

Objetiva: los juicios a los cuales ha llegado la auditoría de gestión en una organización, deben ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que la originaron.

La auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas e ineficientes detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Según Pérez (2006), se entiende por precio del incumplimiento a la sumatoria de los efectos producidos por los incumplimientos, prácticas antieconómicas, ineficiencias, ineficacias, prejuicios económicos, daños materiales, financieros y humanos que se detectan en la entidad que repercuten en la sociedad y el estado.

En la expresión sintética de los resultados de la auditoría de gestión cabe hacer las preguntas siguientes: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿En relación con? , ¿Para qué?,

¿Comparado con? y ¿Quién?

Que podrán responderse mediante índices y razones financieras, a saber.

- Ingresos dejados de percibir por incumplimiento de los objetivos propuestos para un período determinado.
- Rebajas de precio por afectaciones de los parámetros de calidad.
- Pagos de salario sin respaldo en producción o servicios.
- Exceso de consumo por no aplicación de normas u otros parámetros de producción.
- Ajustes en exceso por faltantes, mermas, deterioros y otros.

Los elementos analizados sobre esta auditoría son aplicables y ajustables a los diferentes sistemas centrales y funcionales de la empresa.

I.2. La Auditoría de Gestión como herramienta para el sistema de mercadotecnia.

Según Stanton (2004), mercadotecnia es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Esta definición descansa sobre los siguientes conceptos básicos:

- Necesidad: Carencia de un bien básico. La necesidad de estos bienes no ha sido creada por nadie.
- Deseos: Carencia de algo específico que satisface necesidades básicas.
- Demandas: Deseos de un producto específico, en función de una capacidad de adquisición determinada.
- Productos: Todo aquello susceptible ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo. Puede ser un producto (objeto físico) o Servicio (prestaciones intangibles).
- Valor: Supone la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades.
- Costo: El valor total y su precio, antes de tomar una decisión y escoger el producto que le proporcione mayor valor por peso gastado.
- Intercambio: Acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio.
- Transacción: Conjunto de valores entre dos partes.

- **Negociación:** Proceso de búsqueda de acuerdo, que conduce finalmente a que se acepten los términos mutuamente o a que no exista transacción.

Los autores identifican gestión como el proceso de administración y también se considera gestión a una de las funciones de ese proceso. Precisamente, la función de dirección que en el proceso administrativo recibe varios nombres, en mercadotecnia recibe el nombre de gestión (Kotler, 2012). Por ello es conveniente asumir que la gestión de la mercadotecnia es el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar el proceso de comercialización de los productos y servicios de la empresa, en aras de cumplir la misión de la empresa dentro de un ámbito de actuación definido sin afectar los intereses de la sociedad.

En este proceso de gestión todas las funciones son sumamente importantes, sin embargo debe reconocerse que el punto de partida del proceso se encuentra en la planificación, pero es el control el que precisamente tiene el propósito de que se logren los objetivos previstos y que se han fijado en el proceso de planificación.

Es por eso que se insiste mucho en la realización de controles eficientes en lo que ayuda no solo a que se cumpla lo planificado, sino que se haga con la máxima racionalidad posible.

A partir de estos elementos Kotler (2012), define la auditoría de mercadeo como el examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno del marketing y de los objetivos, estrategias y actividades de la empresa (o unidad de negocio) con el propósito de determinar áreas problemáticas, oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento de mercadotecnia de la empresa.

De ahí que la auditoría de mercadotecnia cubra las principales dimensiones de un negocio, no tan sólo a sus puntos problemáticos. Implica una secuencia ordenada de pasos de diagnóstico que abarca el ambiente de la mercadotecnia de la organización, su sistema interno y las actividades específicas.

En consecuencia Kotler (2012), considera que la auditoría de mercadotecnia debe abarcar aspectos relacionados con:

- La planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios de posventa (garantía, instalación, mantenimientos, reparaciones).
- Los canales y sistemas de distribución existente y a utilizar en el futuro (venta directa a los consumidores, a domicilio, intermediarios, ventas por correo, mercado electrónico), como uno de los aspectos fundamentales de la mercadotecnia.
- La red de comercialización existente, su ubicación racional y capacidades.
- Las técnicas comerciales para mejorar la realización de la producción y la prestación del servicio, a la vez de elevar la eficiencia en el control y conservación de los recursos.
- El mejoramiento de la gestión eficiente de la transportación hasta los almacenes y puntos de venta final, según sea el caso (formas de expedición, sistema de cargas, transporte multimodal, envases y embalajes, tipo de transporte, infraestructura existente y necesaria).
- Las campañas de publicidad y promoción de productos o servicios, sus costos y efectos esperados, muy relacionadas con las de promoción del área de comercialización y la participación en ferias y eventos nacionales e internacionales.
- Los estudios de mercados, encaminados a conocer necesidades y preferencias de los potenciales consumidores y las tendencias del mercado.

Las proyecciones sobre precios deben ser revisadas por el área jurídica, pues pueden existir disposiciones legales que establezcan políticas al respecto, tanto en el país como en el exterior.

Como resultado del análisis de las tendencias del consumo y demás aspectos se elaboran las previsiones de venta a considerar en el plan de producción y servicios de la entidad y en los requerimientos de recursos materiales los destinados a esta sección.

Además, se incorporará al plan de: ciencia tecnología y medio ambiente, las recomendaciones elaboradas por el área de mercadotecnia sobre la investigación, el diseño, desarrollo y prueba de nuevos artículos y servicios; en inversiones las nuevas capacidades, modernizaciones y cambios tecnológicos requeridos; en el presupuesto en divisas y el plan financiero los recursos requeridos para la ejecución de las tareas inscritas en este plan.

Recomienda también Kotler que en la realización de la auditoría es necesario estar en común acuerdo con los ejecutivos de la empresa en el plan y el programa de auditoría a emprender, que no debemos quedar con datos y opiniones del personal interno si no desarrollar entrevistas, indicadores que involucren a los clientes los distribuidores y otros.

I.3. Aspectos a considerare en el programa de auditoria.

Muchas veces los auditores por las experiencias adquiridas, coinciden en determinadas etapas o pasos a seguir al realizarlas, sin embargo, para llevar a cabo una auditoría de gestión es necesario, es imprescindible que el equipo multidisciplinario que participe en la misma, elabore un programa previo, que lleve implícito cada uno de los pasos a ejecutar (Alcolea, 2009).

El método a emplearse en la elaboración del plan o programa de auditoría, según apreciación de los Contadores Públicos Colegiados que se dedican a la auditoría, debe ser preparado especialmente para cada caso, ya que no existen dos casos de auditoría exactamente iguales, así como es imprescindible dar a cada programa de auditoría la autonomía necesaria.

Winkle (1994) define un programa de auditoría, es un procedimiento de revisión lógicamente planeado. Además de servir como una guía lógica de procedimientos durante el curso de una auditoría, el programa de auditoría elaborado con anticipación, sirve como una lista de verificación a medida que se desarrolle la auditoría en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de auditoría se terminen.

Por tanto, podemos decir que un programa de auditoría no es más que un complejo de políticas, procedimiento, reglas o normas, asignación de funciones y otros elementos necesarios para llevar a cabo una determinada línea de acción.

En la preparación del programa de auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del plan o programa de auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la auditoría en un determinado sector.

Lo que no se debe perder de vista es que el programa de auditoría debe ser una guía segura e indicadora de lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos de buen nivel profesional, que acompañe el desarrollo de tal ejecución.

Es extraordinaria la importancia de elaborar un programa, porque sin un buen programa resulta muy difícil realizar una buena auditoría; en muchas ocasiones las deficiencias detectadas en la supervisión se debe a la aplicación de un programa deficiente o la ausencia del mismo.

Según de Armas (2008). Los factores a considerar en el programa de auditoría de gestión son: Complejidad y tamaño. Los programas de auditoría generalmente incrementan el tamaño y la complejidad (procedimientos más detallados, cuestionarios y listas de chequeo) con incrementos en el tamaño de la auditoría;

Dispersión geográfica. La dispersión y localización de los sitios a ser visitados afectarán el programa de la auditoría.

Procedimientos detallados. Se pueden requerir para asegurar la consistencia, cuando diferentes personas están realizando la misma auditoría en diversas localizaciones;

Los términos "las técnicas de auditoría" y "los procedimientos de auditoría". En la vida real, las personas que desarrollan los programas de auditoría deberían haber tenido una idea justa de cómo las técnicas de la auditoría trabajan y de cuándo deben ser utilizadas. Este conocimiento es importante para desarrollar programas eficaces de auditoría. Para el propósito de este, sin embargo, consideraremos, en otra sesión sobre evidencia en la auditoría, el cómo y el cuándo, de las técnicas de auditoría en detalle.

II. Propuesta de programa flexible de Auditoría de Gestión para el sistema de mercadotecnia en la actividad de confecciones textiles.

Es necesario apuntar que la responsabilidad de la elaboración del programa de auditoría y su ejecución, está a cargo del auditor jefe de equipo, el cual no solo debe encargarse de distribuir el trabajo y velar por el logro del programa, sino esencialmente evaluar de manera continua la eficiencia del programa, efectuando los ajustes necesarios cuando las circunstancias lo ameriten.

Procedimientos del programa.

Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para los procesos de diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes a corto, mediano y largo plazo en los aspectos siguientes:

- Mercados objetivo.
- Consumidores o clientes objetivo.

- Productos o servicios.
- Canales de distribución.
- Comunicación y promoción.
- Publicidad.
- Comprobar el comportamiento del plan de ventas.

Comprobar el cumplimiento de las obligaciones por parte de los directivos y personal de la dirección relacionada con la planificación y el cumplimiento de los planes, donde se debe tener en cuenta la práctica de esta en cuenta a:

- Comparación de algunos indicadores como el cumplimiento del plan de ventas, el comportamiento de los costos, la ejecución del presupuesto de gastos y la puesta en práctica del sistema de control interno que posea la empresa. Evidencias que aporte determinados documentos oficiales de la empresa, como estado de resultados, informaciones estadísticas o de otra naturaleza, resultados de los análisis o recomendaciones emitidas por el Consejo de Dirección de la empresa.
- Verificar que la estructura organizativa para la actividad de mercadotecnia garantiza el cumplimiento de lo planeado, teniendo en cuenta las necesidades propias de la organización, dirección, personal y la capacitación y adiestramiento sistemático de los recursos humanos vinculados a esta actividad.
- Comprobar si la situación actual del ciclo de vida de almacenamiento de los productos es apropiado.
- Se tienen en cuenta en el proceso de identificación de los clientes o beneficiarios las siguientes fases:
 - a. Reconocimiento de la necesidad;
 - b. Búsqueda de la información correspondiente;
 - c. Requisitos del producto o servicio a ofertar;
 - d. Acciones a implementar para la satisfacción de las necesidades del cliente o beneficiario; y
 - e. Evaluación periódica de las acciones implementadas.
- Verificar si existen en la entidad políticas y procedimientos implementados que le permitan identificar los segmentos que pueden ser atendidos o beneficiados con sus productos o servicios, teniendo en cuenta las etapas siguientes:

Etapas de investigación:

Se identifican las motivaciones, actitudes y comportamientos de grupos de clientes o beneficiarios, a través de entrevistas informales y dinámicas previamente preparadas, donde se incluyan temas como los siguientes:

- a. Atributos del producto o servicio y su nivel de importancia y accesibilidad a los clientes o beneficiarios que lo necesitan;
 - b. Formas de uso del producto o servicio;
 - c. Actitudes hacia la categoría del producto o servicio prestado.
- Comprobar si las personas del área están bien preparadas en lo que a la actividad del departamento respecta (Están motivados o necesitan motivación).
 - Verificar si existe en la empresa orientación a la mercadotecnia o desarrollo de la misma que le permita a los directivos la facilidad de la obtención de los objetivos y metas.
 - Comprobar si existe función integradora de la mercadotecnia, lo anterior significa que se requiere una función que integre la satisfacción de esas necesidades con las demás que se deben realizar dentro de la empresa. Precisamente la mercadotecnia es la función integradora de todas las demás funciones que se desarrollan dentro de la empresa como producción, innovación y desarrollo, gestión de recursos humanos, aprovisionamiento, compras y otras.
 - Comprobar si existe sistema de información adecuada y orientación estratégica de mercadotecnia, donde permita evaluar y promover el sistema de información facilitando la medición del desempeño de las personas, del área, así como de toda la empresa, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional y el grado en que sirve de apoyo a la toma de decisiones adecuadas.
 - Verificar el estado de satisfacción de los clientes, así como del personal que labora en la Dirección de Negocio.
 - Conocer los resultados de inspecciones, evaluaciones internas o señalamientos críticos realizados al desempeño del área o cada uno de las personas empleadas.

- Contactar con las personas que se vinculan o relacionan con la actividad comercial y que pueden aportar informaciones o contrastar las informaciones ya acumuladas u opiniones recopiladas.
- Recopilar las evidencias que demuestren que la Dirección de Negocio y otros directivos han mostrado con su ejemplo, un fuerte compromiso con los clientes su mercado, basadas en el enfoque de mercadotecnia.
- Analizar si la empresa definió bien su mercado meta sobre la base de la investigación de mercados y una correcta segmentación del mercado.
- Verificar si se elaboró el presupuesto del plan de mercadotecnia. Concretamente, verificar si se resumen en todos los recursos financieros necesarios para implementar el plan, para las acciones de investigación, el desarrollo de nuevas producciones, el programa de comunicación, la distribución y otras actividades relacionadas.
- Verificar si fue diseñado el sistema de control del plan y si son recogidas diferentes vías, técnicas, frecuencia e indicadores para evaluar la eficacia y la eficiencia de la mercadotecnia.
- Analizar si el sistema de vigilancia tecnológica de la empresa facilita en algo la comercialización de sus productos.
- Verificar qué cambios se están dando en el cliente que pueda incidir sobre la empresa y qué rentabilidad le están ofreciendo a esta.
- La empresa cuenta con diseñadores orientados en la moda actual capaces de dirigir la oferta de los productos de la empresa.
- Comprobar si se pone de manifiesto en la empresa la inteligencia de mercadotecnia donde recoge la información proveniente del monitoreo del entorno en general y de la competencia.
- Verificar si la investigación de la mercadotecnia en la empresa se ha desarrollado de tal forma que tiene en cuenta aquella información que no es posible obtener mediante el sistema de datos internos.
- Calcular los siguientes indicadores de la mercadotecnia según análisis financiero aplicado (cano 2014).

Punto de equilibrio de las operaciones de mercadotecnia

$$= \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen unitario de mercado} - \text{Costos variables unitarios}}$$

Margen unitario de mercadotecnia

$$= \text{Precio de venta} - \text{Costo de venta y administración unitario} - \text{Gastos generales unitarios}$$

$$\% \text{ de gastos de distribución y ventas} = \frac{\text{Gastos de distribución y ventas}}{\text{Costo de ventas}}$$

$$\% \text{ de gastos de investigación de mercado} = \frac{\text{Gastos de distribución de mercado}}{\text{Costo de ventas}}$$

$$\% \text{ de Ejecución de gastos de investigación de mercado} = \frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$$

$$\% \text{ de Ejecución del presupuesto Mercadotecnia} = \frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$$

$$\% \text{ de proporción de las devoluciones de ventas} = \frac{\text{Devoluciones de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

Determinar la Economía, Eficiencia y Eficacia mediante los siguientes indicadores según De Armas (2008).

Indicadores para evaluar la Economía:

Capital de Trabajo Necesario = Compras Diarias X Ciclo de Conversión del Efectivo.
Representa el activo circulante neto a disposición de la empresa para continuar las

operaciones del negocio, el cual puede utilizarse para comprar mercancías, obtener créditos, incrementar las ventas.

Ciclo de Conversión del Efectivo = Ciclo Operativo - Ciclo de Rotación de las Cuentas por Pagar

Es el plazo de tiempo que corre desde que hace el pago para la compra de materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por las ventas del producto final.

Ciclo Operativo= Ciclo de Rotación del Inventario + Ciclo de Rotación de las Cuentas por Cobrar

Mide el plazo promedio del tiempo que se requerirá para convertir los materiales en productos terminados.

Capital de Trabajo = Activos Circulantes - Pasivos Circulante

Constituye los fondos con que opera la empresa a corto plazo después de cubrir las deudas y obligaciones que vencen en ese corto plazo.

Índice de Liquidez Inmediata = Activos Circulantes – Inventarios
Pasivos Circulantes.

Significa la capacidad de la empresa para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo, excluyendo los inventarios. En el mundo se reconoce como promedio 0,8 veces.

Razón de Tesorería. = Efectivo en Caja y Banco + Cuentas y Efectos por Cobrar
Pasivos Circulantes.

Representa la cantidad de recursos en efectivo con que cuenta para hacerle frente a sus pagos.

Si es igual que 1-puede considerarse aceptable. Si es menor que 1- existe peligro en caer en insuficiencia de recursos para hacerle frente a sus pagos. Si mayor que 1 puede llegar a tener exceso de tesorería.

Indicadores para evaluar la Eficiencia:

Productividad = Producción Bruta/Promedio de Trabajadores.

Mide el grado de aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva o la capacidad de producir utilidades.

Gasto de Salario por peso de producción = Salarios/
Producción Mercantil.

Representa el por ciento del factor humano en la generación de la producción.

Gasto de Consumo material por peso de Producción = Consumo Material/
Producción Mercantil.

Constituye la cantidad de pesos invertidos por la empresa en la producción de una unidad de producto

Dotación de Fondos = Promedio de Activos Fijos Tangibles/Número de Empleados.

Mide el grado en que los trabajadores productivos están dotados de fondos básicos productivos para el desarrollo del proceso de producción.

Utilidad sobre Números de empleados = Utilidad/
Número de Empleados.

Significa lo que aporta cada obrero en la generación de utilidades.

Indicadores para evaluar la Eficacia:

Recursos Utilizados sobre Recursos Planeados.

Constituye el comportamiento de los recursos utilizados frente a los planeados.

Gastos Ejecutados sobre Gastos Programados.

Significa el comportamiento de los gastos ejecutados frente a los programados.

Ventas Ejecutadas sobre Ventas Programadas.

Representa el comportamiento de las ventas ejecutadas frente a las programadas.

Promedio diario de la Utilización de la Capacidad Instalada = Utilización de la capacidad Instalada/Días del Período.

Mide el comportamiento diario de la capacidad instalada.

- Calcular el precio de incumplimiento, para conocer a través de la sumatoria de los efectos producidos por los incumplimientos, prácticas antieconómicas, ineficiencias, ineficacias, perjuicios económicos, daños materiales, financieros y humanos que se detectan en la entidad y repercuten en la sociedad y el Estado.
- III. Validación de la ejecución del programa de Auditoría de Gestión para el Sistema de Mercadotecnia en la actividad de Confecciones Textiles.**

III.1- Descripción de los procesos de la Dirección de Negocios en la actividad de Confecciones Textiles.

Para garantizar la realización de la auditoría con calidad se planifican 30 días naturales para su ejecución, así como se determinó el período para su comprobación y se diseñó la metodología y el programa que permitirán alcanzar los objetivos.

De las direcciones funcionales con que cuenta la empresa nos centramos en la Dirección de Negocio en la cual se llevan a cabo una serie de procesos encaminados al mejoramiento empresarial y la medición de la economía, eficiencia y eficacia los cuales se expresan a continuación:

Proceso de Compra: el cual tiene como propósito ejecutar las compras de materias primas (tejido, otros materiales y accesorios) para asegurar el cumplimiento de los planes de producción y los servicios de la organización.

Proceso de Comercialización y Venta: el mismo tiene como objetivo comercializar y vender eficazmente los productos y servicios solicitados por los clientes a la organización, así como almacenar y preservar los productos terminados hasta su entrega al cliente.

Proceso de Recepción, Almacenamiento y Distribución de la Materia Prima y Accesorios: este tiene como meta preservar las materias primas, materiales y accesorios durante el almacenamiento para su entrega al proceso de producción de la prenda conforme con los requisitos previstos.

Proceso de Transportación: tiene como objetivo prestar los servicios de transportación a los diferentes procesos de la organización y mantenimiento al transporte con que cuenta la empresa.

De estos procesos mencionados la mercadotecnia se manifiesta directamente en el Proceso de Comercialización y Venta, por lo que graficamos su estructura para su comprensión de la forma siguiente:

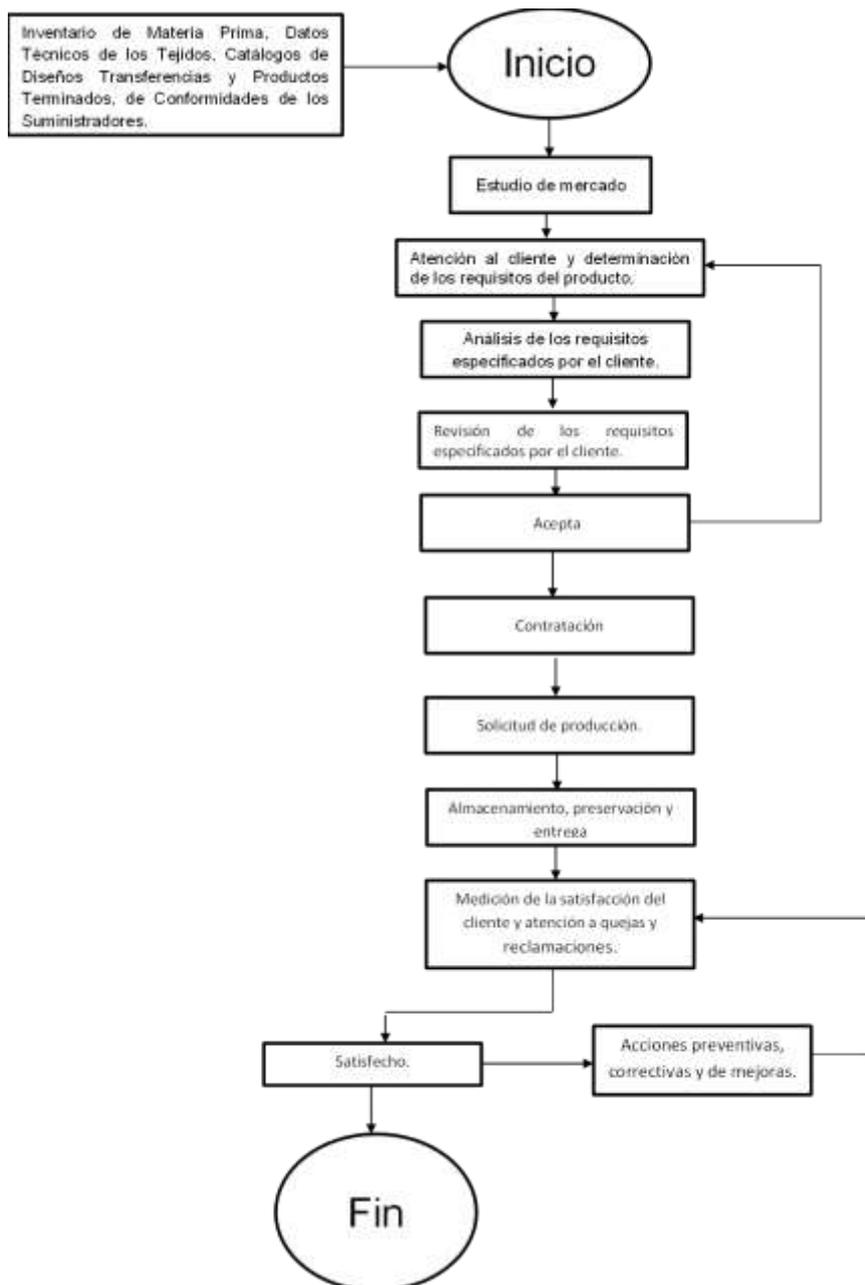


Figura III.1 – Estructura del proceso de comercialización y venta. **Fuente:** elaboración propia.

Estudio de mercado: los estudios de mercado se realizan de manera centralizada a través de las áreas comerciales y de mercado de la Unión de Confecciones Textiles. Para los organismos autofinanciados territoriales los estudios de mercado se realizan por el especialista comercial y gestores de ventas de la Dirección de Negocio, teniendo en cuenta las estadísticas de los clientes atendidos y los clientes potenciales en el territorio.

Atención al cliente y determinación de los requisitos del producto: para los organismos estatales centralizados la atención al cliente y la determinación de los requisitos del producto se realiza por parte de los especialistas comerciales y de mercado de la Unión de Confecciones Textiles. Las demandas centralizadas se balancean y distribuyen por la Unión de Confecciones a todas las empresas del país.

Las muestras de productos desarrollados a partir de los estudios de mercado se presentan a las gerencias comerciales de las casas matrices o en las divisiones territoriales, durante este proceso se determina el diseño, el color de los materiales a utilizar, y las cantidades del producto por tallas.

El análisis de los requisitos especificados por los clientes de este destino se realizan por la Unión de Confecciones, que teniendo en cuenta las capacidades instaladas en todo el país y las posibilidades tecnológicas y productivas de cada empresa, elabora la programación para

los planes anuales de este destino. La Unión envía la distribución correspondiente a la empresa y ésta elabora las estrategias productivas y de ventas para cumplir con la planificación establecida.

Contratación: la contratación para los tres grandes grupos de clientes con que cuenta la empresa se realiza mediante el modelo contrataciones.

Solicitud de producción: la solicitud de producción se realiza posterior a la determinación y revisión de los requisitos del producto por parte de la Dirección de Negocio con el objetivo de tramitar pedidos de clientes de organismos autofinanciados territoriales y tiendas recaudadoras de divisas.

Almacenamiento, preservación, y manipulación del producto terminado: los productos terminados se reciben en los almacenes de cada UB procedentes de su propio proceso productivo, como establece el sistema de contabilidad, los productos se reciben a ciegas y detalladamente mediante conteo unidad por unidad del cien por ciento de los productos para evitar reclamaciones por faltantes o sobrantes. Los productos se reciben en cajas de cartón y cumpliendo los requisitos de envase y embalaje acordado con el cliente y con identificación clara en etiqueta colocada en la caja. Una vez recibidos los productos terminados en el almacén, se organizan atendiendo a su cliente final.

El almacenamiento, manipulación y preservación de los productos terminados en el almacén de las UB se realizan cumpliendo con lo dispuesto en la Resolución 59/2004 del Ministerio de Comercio Interior que regula la política de inventarios, manipulación y almacenaje de productos y aprueba el reglamento para la logística de almacenes en todo el sistema empresarial del país y por la Resolución 153/2007 que aprueba el procedimiento para la implementación del expediente logístico y el de la categorización de los almacenes que operan en la economía nacional.

Entrega del producto terminado: previa coordinación con el cliente y una vez recibida la Orden de Despacho se preparan los despachos y se procede a ejecutar las entregas cumpliendo siempre con lo convenido en el contrato de compra venta. Es importante tener en cuenta a la hora de ejecutar las entregas lo relacionado con las formas y términos de pago recogidos en el contrato. El especialista de la Dirección de Negocio antes de la fecha convenida de pago habilita el registro de conciliación de cuentas por cobrar, con el objetivo de mantener bien documentadas las cuentas por cobrar y lograr la eficiencia en la gestión de cobros, elemento vital y que cierra el ciclo del negocio. Los cheques recibidos por pagos de facturación y ventas serán revisados por el especialista principal de la Dirección de Negocio y anotados en el modelo establecido.

Medición de la satisfacción del cliente. La medición de la satisfacción del cliente se lleva a cabo según lo establecido.

III.2- Validación de la propuesta de programa en la actividad de Confecciones Textiles.

Después de realizar todas las tareas anteriores, se comienza la Auditoría de Gestión Sistema de Mercadotecnia de la empresa de Confecciones Textiles con el objetivo de:

- Aplicar el programa flexible de Auditoría de Gestión para el Sistema de Mercadotecnia en la Empresa de Confecciones Textiles para demostrar su viabilidad.
 - Presentar resultados del trabajo realizado.
1. *Al evaluar los procedimientos se comprobó que:*
- Mercados objetivo: en este aspecto se puede decir que la entidad presenta limitaciones con el mercado, el cual es dirigido por el Organismo Superior, quien es el encargado de definir los sectores objetivos.
 - Consumidores o clientes objetivos: sus clientes son MINED, MINFAR; MININ; MINAZ; MINSAP. MINCIN y Población (a través de las tiendas recaudadoras de divisas), a los cuales se les presta una atención adecuada, garantizando la equidad en el trato, se le informa clara y verazmente sobre las características del producto; tales como precio, calidad y cualquier otra condición. Todo ello mostrado en el envase, embalaje etiqueta del producto, se le indica los plazos para formular reclamaciones.
 - Productos o servicios: uniformes, shores, overoles, camisas, pijamas, sábanas, toalla, paños de cocina, agarraderas y alfombra; se realizan las producciones teniendo en cuenta los diferentes clientes, estos convenían la cantidad en el período deseado y cualquier otro atributo que quieran integrar al diseño ya elaborado.
 - Canales de distribución: los productos terminados se distribuyen de sus almacenes, los cuales son facturados por los Gestores de Ventas y trasladados por el transporte existente en la empresa o por otro contratado por esta, en el caso de MINFAR, MININ y MINAZ,

directamente a sus almacenes, en el caso de MINED y MINSAP, al almacén Universal de Comercio que se encarga de distribuirlo a las tiendas de comercio minorista.

- Comunicación, promoción y publicidad: la empresa no pone en práctica estos tres aspectos, por lo que los productos fabricados por ella carecen comunicación, promoción y publicidad tan necesario para la misma, ya que son dirigidos a sus clientes específicos y estos exigen por su calidad y la empresa por el cumplimiento de las ventas, es decir, la entrega de lo contratado.

2.- Se comprobó que el plan de venta se cumplió en un 100,3 % debido a la entrada de una materia prima que no estaba planificada, este tejido por su condiciones se pudo confeccionar: camisas, licras y shorts, los cuales se comercializaron con el MINCIN, porque las materias primas planificadas no entraron en fecha a la empresa, principalmente las del MINSAP, la cual representaban un monto significativo para el cumplimiento de las ventas.

3.- Los directivos y el personal de la dirección tienen un gran compromiso con la planificación y el cumplimiento de los planes, pues pueden sustituir una producción planificada por otra en caso de alguna eventualidad como falta de materia prima.

4.- La empresa elabora un plan de estrategia y los objetivos de cada año, pero no elabora un plan de mercadotecnia según el Decreto No 281 en su Artículo 665, el cual plantea que la actividad de mercadotecnia es esencialmente planificada.

Al estar limitado el mercado la entidad tiene como objetivo fundamental el cumplimiento del plan de ventas, no teniendo en cuenta la planificación de la mercadotecnia que tiene como consecuencia que no exista presupuesto para el desarrollo de la investigación de mercado, la promoción y divulgación de lanzamiento de nuevos productos para mediano y corto plazo.

5.- Se comprobó que el ciclo de vida de almacenamiento es apropiado, porque los almacenes cuentan con la seguridad requerida y su ciclo de promedio es de 49 días.

6.- La entidad tiene en cuenta el reconocimiento de la necesidad del cliente que posee, así como la búsqueda de información y requisitos del producto que les oferta; pero no pudo identificar con estos aspectos a nuevos clientes.

7.- Las políticas y procedimientos implementados en la entidad en cuanto a identificar los segmentos a quienes van dirigidos sus productos se pactan en la contratación donde se registra la solicitud como las tallas, precio, distribución, fecha de entrega y cantidades, se les presenta un diseño de lo que se les va a presentar.

8.- Se comprobó que las personas del área están bien preparadas en lo que a la actividad del departamento respecta; pero le falta motivación para poder lograr sus objetivos de trabajo. El Director de Negocio tiene conocimiento de la actividad de Mercadotecnia pues ha recibido una capacitación a lo largo de su trayectoria en la empresa.

9.- La orientación a la mercadotecnia se ve afectada por el hecho de que no existen las condiciones suficientes en el mercado cubano para desarrollarla, tal y como plantea el Decreto Ley 281/2007 sobre el reglamento para la continuidad del proceso de dirección y gestión de las empresas estatales cubanas. Esta empresa no tiene libertad para tomar decisiones respecto a la modificación de fórmulas. Debe atenerse a lo establecido por los organismos superiores y en caso de contar con determinadas materias primas tiene que darle el uso orientado para ello, por lo que se ve limitada a garantizar la información, planeación, organización y control de la actividad de Mercadotecnia.

10.- Existe un área de resultados clave que se denomina Dirección de Negocio, que garantiza por una parte la relación producción y comercialización, que en buena medida contribuye a la integración de ambas funciones de la empresa; pero está aún es insuficiente desde el punto de vista de la Mercadotecnia.

11.- El flujo de información y la manera de obtener la información en la empresa responde a métodos tradicionales y a las acciones operativas que suceden diariamente, pero no se corresponden a un sistema bien integrado. La fuente de datos internos es grande o amplia, sin embargo, no es suficiente que se disponga de una gran cantidad de datos y registros si estos no se constituyen en informaciones útiles que contribuyan a la toma de decisiones con rapidez y objetividad.

Los datos y registros existentes son el resultado de la utilización de métodos administrativos que tienen una incidencia notoria en aspectos organizativos y de control.

En determinados casos se derivan de la aplicación del sistema de control interno existente en la empresa.

12.-La satisfacción de los clientes se considera aceptable, así como la del personal que labora en la Dirección de Negocios, aunque a esta le falta motivación por no poder desarrollar sus capacidades.

13.-Se han realizados inspecciones, evaluaciones internas, las cuales recogen señalamientos al personal del área, tal como deficiencias en los contratos con los suministradores de materias primas que garanticen el plan de producción, y no han podido erradicarlas.

14.- Se constató con el personal del área incluyendo a los gestores de ventas, los cuales aportan importante informaciones, entre las que podemos destacar que el proceso de producción y ventas es muy rápido, se termina una producción, se factura y se distribuye inmediatamente.

15.- Se aprecia que los directivos demuestran con su ejemplo un interés hacia los clientes de la empresa, debido al deseo de cumplir el plan de ventas o de entrega a los clientes. No se puede asegurar que desarrollan una fuerte orientación a la mercadotecnia, en primer lugar debido a que están acostumbrados a que se le plantee un Plan, en correspondencia con las asignaciones que aparecen de materia primas para las producciones.

16. -En la empresa se tiene definido el mercado con sus clientes habituales y clientes eventuales que en el sector denominan población, esta comercializa a través de las tiendas recaudadoras de divisas. Un segmento importante que forma parte de los anteriores son los escolares del MINED, que se les presta el servicio a un precio ínfimo, el cual en ocasiones limita a la entidad para ser rentable, aunque esta emplea los retazos de desechos de materias primas para otras producciones y son comercializadas a otros organismos.

La demanda se conoce por la solicitud de los clientes. A cada cual se le habilita una tarjeta en la Unidad Empresarial de Base que corresponda, una vez que hayan depositado un cheque como respaldo al pago de los productos solicitados. A la empresa no se le permite satisfacer todos los posibles pedidos, aunque tenga capacidad de producción y posibilidad de generar nuevos productos por la existencia de regulaciones legales existentes a nivel superior.

17- La empresa no elabora el presupuesto del plan de mercadotecnia, por lo que no cuenta con los recursos financieros para desarrollar la investigación, ni nuevas producciones, tampoco puede desarrollar un programa de comunicación, promoción y otras actividades relacionadas con la Mercadotecnia.

18- La entidad tienen como objetivo principal darle cumplimiento al plan de venta, por lo que a partir de aquí, ella realiza los indicadores de eficiencia y eficacia.

19- La empresa cuenta con una tecnología de avanzada la cual está en capacidad de producir productos de excelente calidad y en los tiempos establecidos por las normas, e incluso, puede estar produciendo las 24 horas, esto permitiría, en gran medida la comercialización de los productos, pero no es así.

20- La empresa no cuenta con diseñadores aunque tiene plazas aprobadas. Según el Artículo 653 del Decreto 281/07, plantea que como acción de garantizar la implantación de la mercadotecnia, está diseñar ofertas acordes a las expectativas de la sociedad y los clientes.

Al solo poder cambiar diseños establecidos por los clientes, los diseñadores abandonan el puesto de trabajo por falta de motivación y creación y al no contar con estos, los productos que ofrece la entidad no están avalados los atributos de presentación y calidad.

21- No poseen inteligencia de Mercadotecnia, en su artículo 659 del decreto 281/07, plantea que debería tener un sistema de inteligencia de la misma que recoja la información del entorno en general y de la competencia en particular.

No poseen fuentes de información abierta como prensa, revistas, libros, catálogos, Internet, dando lugar al desconocimiento de la moda moderna, el gusto y preferencia de posibles clientes, así como la calidad de los productos existentes en su actividad.

22- No se pone en práctica el desarrollo de la investigación de la mercadotecnia. El artículo 660 del Decreto 281/07 plantea que la investigación de mercado da respuesta a la información que no se puede obtener mediante el sistema de datos internos.

La entidad no planifica el presupuesto para la investigación de mercado, provocando desconocimiento de:

- El grado de satisfacción de los distintos públicos externos sobre los productos ofrecidos por la entidad.
- Los estudios previos y de validación para el lanzamiento de nuevos productos
- Los estudios de precios.
- Los estudios de competencia.
- Los estudios de localización de nuevos establecimientos comerciales y de servicios.

23.-Indicadores de la Mercadotecnia.

El punto de equilibrio es donde no existe utilidad, en ese nivel de actividad, el ingreso es igual a los costos totales.

24-Evaluación de Economía, Eficiencia y Eficacia.

Economía.

Análisis del capital de trabajo.

La entidad cuenta con un capital de trabajo positivo en su aspecto cuantitativo, punto de partida para una evaluación positiva de su liquidez, se observa que hasta junio 2014 fue de 6 257 250,12 pesos, experimentando un crecimiento de 1 748 939,25 pesos con relación al mismo período en el año 2013, en el cual fue de 4 508 310,87 pesos y con relación al plan en el período analizado aumentó en 2 716 650,12 pesos.

Por otra parte la razón circulante muestra en el período un saldo favorable, evidenciando un crecimiento, al cierre de junio de 2014 la liquidez general es de 6,86 pesos, o sea, por cada peso de deuda a corto plazo, la entidad dispone de 6,86 pesos de activos a corto plazo para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

De esta forma, la empresa cuenta con fondo de maniobra, ya que muestra saldos positivos tanto para el año analizado como el anterior, se manifiesta una leve recuperación tanto de su liquidez como de su capital de trabajo, ambos saldos de dichos indicadores son favorables, la empresa posee un fondo de maniobra, lo que le posibilita cubrir sus deudas a corto plazo y poder manejar sus operaciones diarias sin dificultad.

No obstante debemos decir que cuenta con un ciclo de conversión del efectivo de 94,4 días. Esto obedece que se requieren 94,4 días desde que se paga la compra de la materia prima hasta que se cobra la venta del producto final.

Al analizar las razones de estabilidad hasta junio/14, se puede conocer sobre la participación de las distintas fuentes de financiación de la entidad. En este sentido, la empresa se encuentra financiada con cerca de un 77 por ciento de financiamiento propio, mejorando su solidez respecto al mismo período del año anterior, que solo tenía 37 por ciento de autonomía y con relación al plan en el período analizado disminuyó en 3 por ciento. En concordancia con esto, el endeudamiento disminuyó desde un 63 por ciento a un 23 por ciento. De esta forma, la entidad se encuentra financiada en gran cuantía mediante capital propio.

Por otra parte, se decidió analizar el activo circulante, resultando que el 74 por ciento de este se debe al Efectivo en Banco y los Inventarios prácticamente, demostrando una muy buena liquidez financiera.

Análisis de la gestión de los inventarios.

El análisis de los indicadores de la gestión de inventarios arrojó que los mismos tienen un ciclo de conversión de 55 días. En este sentido, se puede afirmar que la empresa mantiene por lo general un buen período de transformación de los mismos al oscilar cerca de 50 días como promedio. Con relación al plan se observa que los mismos disminuyeron a 3,41 veces y disminuyeron en 21 días. Además estos representan del total del activo circulante el 28 por ciento.

De cualquier forma, lo anterior no quiere decir que la empresa tiene esta situación para todos sus renglones de inventarios, pues según los informes al cierre de junio del 2014, la entidad posee inventarios en la producción terminada por un valor de 633 433,03 pesos, representando un 43,6 por ciento del total de los inventarios.

Análisis de los indicadores para la gestión del efectivo.

La prueba ácida o razón de liquidez inmediata ofrece resultados aproximadamente similares al período anterior, los cuales son considerados como correctos al describir que la empresa cuenta con solo 0,65 pesos de activos circulantes más líquidos para hacer frente a sus deudas a corto plazo y en comparación a lo planificado disminuyó a 0.22 pesos.

Lo correcto será desde 0,5 hasta 0,8.

Menor que 0,5 peligro en suspensión de pago.

Mayor que 0,8 peligro de tener tesorería ociosa.

Por su parte en el análisis de la disponibilidad o tesorería, su cálculo reflejó que para el período 2013 fue de 6,76 pesos, demostrando gran disponibilidad de efectivo para hacer frente a sus deudas a corto plazo, siendo para el primer semestre del 2014 similar, aunque mostrando un aumento de 1.15 pesos, lo cual es favorable para la entidad; pero se evidencia un exceso de tesorería ya que cuenta con suficiente efectivo. Esto ha permitido a la entidad a realizar el pago a sus proveedores, reflejado también en la existencia de un ciclo de pagos de aproximadamente 7 días que igualmente disminuyó con respecto al período anterior.

Análisis de la gestión de cobros.

En el análisis de la gestión de cobros se observa que la empresa no mantiene un adecuado ciclo de cobros, pues es superior a los 30 días y con una rotación de aproximadamente de 4 veces al año, con respecto al plan disminuyó en 53.50 veces y aumentaron los días a 33.65. Lo anterior puede estar condicionado por la situación financiera de sus clientes fundamentales y

por la definición de una política de créditos donde se limita a los clientes a comprar a esta empresa si poseen deudas comerciales con la misma.

Eficacia.

- En la Producción Mercantil se terminan valores de \$ 5 530 200,00 cumpliéndose el plan del año al 119 % con un valor de \$ 881 200,00 por encima de lo planificado, creció con respecto al año anterior en \$ 2 203 600,00 para un 0,39 %.
- En el Gasto de Materiales por peso de producción fue de un 1% por encima de lo planificado, siendo este para el período analizado de \$ 20 903,42.
- El gasto de salario por peso de producción hasta el período auditado fue de 0,35 pesos, 34 % más que lo planificado, excediéndose en 0,07 equivalente a \$ 422 900,00.
- El Salario medio mensual por trabajador hasta la fecha es de 412 pesos, 32 % más que lo planificado, y 86 pesos más que el mismo período del año anterior. No obstante los trabajadores recibieron el 110% del salario promedio mensual previsto por el plan.
- El Gasto Material / Producción Bruta fue de un 94% significando y por cada peso de Producción Bruta se gastó 0.94 pesos de Materiales.
- Las Ventas alcanzan los \$ 4 899,4 para el 100,3 % del plan, sobre cumpliéndose con \$ 15 200,00 presentando una disminución de \$ 23 700,00 con respecto al año anterior.
- El Costo de Ventas fue de 2 803,1 pesos para una disminución de 799,6 pesos con respecto al plan.
- Se cierra con utilidades antes de impuestos de \$ 473,3 aumentando en 39,1 según el plan del semestre, resultado casi similar al año anterior que fue de 436,1.
- Del total de utilidades: \$ 473 276,97 se aportan al Presupuesto del Estado por concepto de Impuestos sobre Utilidades \$ 165 646,94

Eficiencia.

Análisis de los Fondos Propios generados internamente.

Se puede evidenciar que la entidad mejora positivamente en el porcentaje de los costos de ventas, de un 71 por ciento en el período hasta junio de 2013, disminuye en un 57 por ciento en igual período del año 2014, con una desviación de 703.3 MP, lo que trajo consigo un aumento en el margen de utilidad bruta de 679.6 MP.

La proporción de costo por peso de venta hasta junio 2013 se consideraba alta por los especialistas, sin embargo, en igual período de 2014 esta proporción se considera aceptable debido a que por cada peso de venta su costo es de 0.57 pesos.

Por otra parte la entidad en el período de 2014 disminuye los gastos con relación al mismo período de 2013 en 64.8 MP, aunque sus ventas disminuyeron en 23.7 MP, se considera que el monto de estos gastos continúan siendo altos, el plan se incumple en 336 .1 MP y la entidad no ha sido capaz de generar otros ingresos que contribuyan a apalear los mismos, pues el monto de la partida de otros ingresos disminuyó marcadamente en 108.9 MP.

De esta forma se considera un aumento de la rentabilidad expresada en un incremento de la utilidad en 37.2 MP apoyada en la disminución de los costos de venta y de los gastos.

De manera general puede resumirse que la entidad incurre en práctica antieconómica, ineficiente e ineficaz:

No Economía ____ Un exceso de Capital de Trabajo, presenta un alto índice de tesorería ociosa y exceso de la misma, en el activo circulante mantiene dos partidas que representan el 74,11 por ciento de este.(Efectivo en Banco e Inventarios)

No Eficiencia ____ Los gastos de salarios por peso de producción se excedieron en un 0,07 con respecto a lo planificado equivalentes a 422 900.00 CUP, hubo un sobre consumo en los gastos materiales de 24 200.00 CUP, no así en combustible, energía y amortización que están por debajo de lo planificado en 3 200.00, 100.00 y 6 000.00 CUP respectivamente.

No Eficacia ____ Se exceden los Gastos con respecto al plan por 336 100,00 CUP.

PRECIO DE INCUMPLIMIENTO.

Detalle		CUP
Exceso de gasto		336 100,00
De ellos		
Materiales Fundamentales	24,2	
Combustible	(3,2)	
Energía	(0,1)	
Salario	422,9	
Amortización	(6,0)	
Otros Gastos Monetarios	(101,7)	

CONCLUSIONES:

El desarrollo de esta investigación permitió obtener las siguientes conclusiones:

1. El análisis conceptual desarrollado en la investigación, aportó el establecimiento de referentes teóricos que nos permitieron proponer un programa flexible de auditoría de gestión al proceso de mercadotecnia atemperado a las características de la actividad textil.
2. El programa de auditoría de gestión propuesto permite medir la economía, eficiencia y eficacia al proceso de mercadotecnia y determinar el precio de incumplimiento que incide en la efectividad de su gestión.
3. Se pudo comprobar que la empresa posee un adecuado sistema de control interno evidenciado en los resultados de la evaluación de los componentes.
4. La validación del programa ha demostrado que existen insuficiencias en la gestión de la mercadotecnia que están repercutiendo desfavorablemente al cumplimiento de los objetivos como son:
 - El mercado es restringido y dirigido por el organismo superior, no teniendo en cuenta la sociedad, por lo que la entidad no puede ampliar el mercado, ni desarrollar nuevos productos para satisfacer las necesidades de la sociedad.
 - No se elabora un plan de mercadotecnia.
 - No cuenta con diseñadores aunque tiene plazas aprobadas.
 - No poseen inteligencia de mercadotecnia
 - No se pone en práctica el desarrollo de la investigación de la mercadotecnia, provocando desconocimiento de:
 - a) El grado de satisfacción de los distintos públicos externos sobre los productos ofrecidos por la entidad.
 - b) Estudios previos y de validación para el lanzamiento de nuevos productos
 - c) Estudios de precios.
 - d) Estudios de competencia.
 - e) Estudios de localización de nuevos establecimientos comerciales y de servicios.
5. La evaluación de los indicadores dio como resultado la existencia de prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces.

No economía ____ Al poseer un exceso de Capital de Trabajo, presenta un alto índice de tesorería ociosa y exceso de la misma, en el Activo Circulante mantiene dos partidas. (Efectivo en Banco e Inventarios)

No eficiencia ____ Los gastos de salarios por peso de producción se excedieron con respecto a lo planificado, hubo un sobre consumo en los gastos materiales.

No eficacia ____ Se exceden los Gastos con respecto al plan, la utilización de la Capacidad instalada tiene ociosidad generando gastos de depreciación y limitando la fuente de empleo.

BIBLIOGRAFÍA:

- Alcolea, Z. y. E., M. (2009). . Propuesta de un programa de auditoría para evaluar la gestión del grupo comercial de la empresa grafica integral #1" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 112. Texto completo en <http://www.eumed.net/courseco>.
- Arena, F. Auditoría Administrativa. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Armada, E. Folleto auditoría de gestión consideraciones generales. Cuba.
- B. C., C. B. Metodología de la investigación para administración y economía. Prentice Hall. Bogotá.
- Cano, A. Auditoria y Evaluación del Marketing. Centro Editorial Esumer 2014.
- Cuba., C. G. d. I. R. d. Normas del sistema de control interno. Resolución No. 60 de 2011. .
- Cuba., C. G. d. I. R. d. Resolución No 340 de 2012. Normas de Auditoría. .
- Cuba., C. G. d. I. R. d. (2012). Normas Cubanas de Auditoría. (2012).www.contraloría.cu
- Cuba., D. I. C. G. d. I. R. d. Reglamento de la Ley No. 107/09
- De Armas, R. (2008). La Auditoría de Gestión. Conceptos y métodos de auditoria de gestión. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Estado., C. d. (2007). Decreto Ley No 281/07.
- Etzel, M. y. S. W. (2004). Fundamentos de Marketing de los servicios. Mc. Graw - Hill/Interamericana. 13 edición. México
- García, I. (2003). La auditoría de gestión y el perfeccionamiento empresarial. Propuesta de programa. III. Evento Internacional de Contabilidad y Finanzas. La Habana.
- H. R. F. C, P. B. (2000). Metodología de la investigación (Segunda edición.) Mc Graw Hill. México.
- I.R., S. (2000). Auditoria Santillana. Ediciones Contables y Administrativas y Fiscales, S.A. IV Edición. .
- Instituciones Superiores de Auditoría. (2007). Canadá.
- INTOSAI. (2002). Directrices para la realización de auditorias de gestión . Canadá
- Kotler, P. (2012a). Dirección de Marketing. 14 Edición Ed. Pearson. Educación, México.
- Kotler, P. (2012b). Los 10 pecados del Marketing. Ed. Gestión 2000 México.
- Levelock, C. (1997). Mercadotecnia de servicios. Tercera edición. Prentice - Hall. Hispanoamericana, S.A. Mexico.
- Maldonado, M. (2006). Auditoria de Gestión. (3ra Edición.aum.). Quito Ecuador.
- Meigs, W. (1995). Principios de auditorías. Tomo I y II. Editorial Félix Varela.
- P, A. (2006). La evaluación del desempeño y la determinación del precio de incumplimiento. OLACEFS.
- PCC. (1997). Resolución Económica del Quinto Congreso del PCC, (1997). Editora Política, La Habana
- PCC. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana.
- Precios., M. d. F. y. (2005). Resolución No. 235 de 2005.Normas Cubanas de Información Financiera.
- Ramírez, L., & F, F. (2012). Propuesta de un procedimiento para la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia www.eumed.net. .
- Tiherauf. (2009). Auditoría Administrativa. Editorial Félix Varela la Habana
- Winkle., C. a. (1994). Auditoría Tomo I y II. Editorial Félix Varela. La Habana.