

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
UNIVERSIDAD DEL ZULIA
CONVENIO UCLA - LUZ**



**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA
ALDREY PUBLICIDAD, C.A.**

B i b l i o t e c a

LIC. NORaida T. PORTILLO L.

Maracaibo, Septiembre de 2005

Administración
y Contaduría

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
UNIVERSIDAD DEL ZULIA
CONVENIO UCLA - LUZ**

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA
ALDREY PUBLICIDAD, C.A.**

Trabajo presentado para optar al grado de Especialista en Contaduría
Mención Auditoría

B i b l i o t e c a

Por: LIC. NORADA T. PORTILLO L.

Maracaibo, Septiembre de 2005

**Administración
y Contaduría**

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA
ALDREY PUBLICIDAD, C.A.**

Por: LIC. NORAI DA T. PORTILLO L.

Trabajo especial de grado aprobado

Lic. Abel Romero

C.I. V-7.302.440

Jurado 1

Lic. Elena Suárez

C.I. V-9.709.756

Jurado 2

Lic. Gladys Chaparro

C.I. V-5.808.906

Tutor

Maracaibo, 27 de Septiembre de 2005

**Administración
y Contaduría**

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fuerza y la voluntad para seguir adelante ante los obstáculos, y ayudarme a comprender que a pesar de todas las tormentas que se presentan en el camino luego viene la calma; a él por ser una luz en mi vida y en quien siempre he encontrado apoyo.

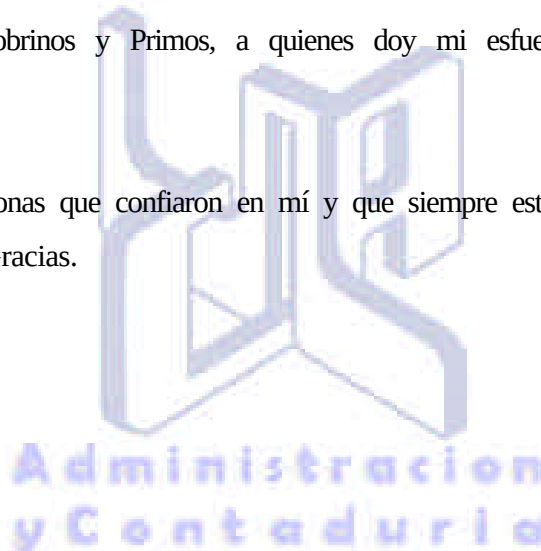
A mis Padres, por enseñarme el buen camino para obtener triunfos, y facilitarme su ayuda en todo momento, gracias por su confianza y fe puesta en mí.

A mi Abuela, que con su amor, supo levantarme con retos hacia el futuro y quien me brinda su apoyo moral y espiritual como prioridad para forjar el éxito personal, que Dios te bendiga.

A mi Tía, que con su cariño y bondad siempre hizo crecer en mi metas y anhelos.

A mis Hermanos, Sobrinos y Primos, a quienes doy mi esfuerzo como guía para alcanzar metas futuras.

A todas aquellas personas que confiaron en mí y que siempre estuvieron pendiente de este logro de mi vida. Gracias.



AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme ayudado a lograr esta etapa de mi vida.

A mis Padres, por su confianza y fe puesta en mí.

A mi Abuela, por enseñarme los valores esenciales de la vida.

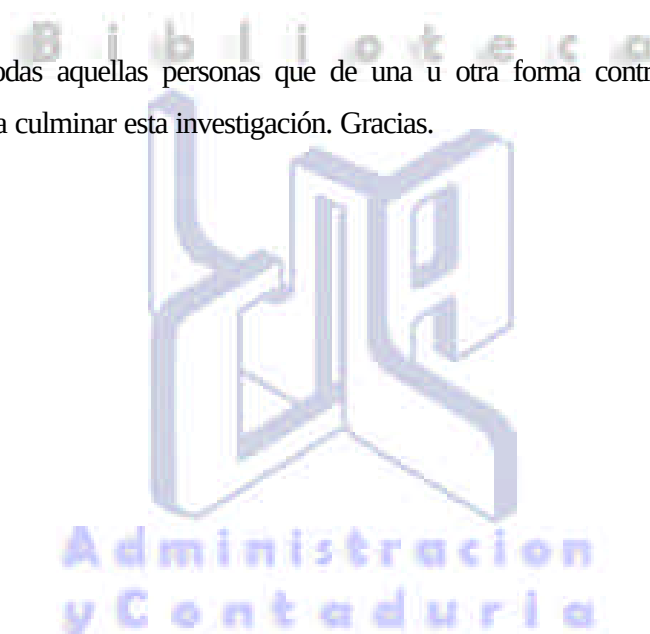
A mi Familia, por estar a mi lado, apoyándome y preocupándose por mis estudios.

A mi Tutora Gladys Chaparro, por proporcionarme las bases generales para la elaboración de esta investigación.

A Mariana Baralt, por su esfuerzo y dedicación; por brindarme de una manera muy especial el soporte técnico y bibliográfico fundamental en el desarrollo de la investigación.

A mis grandes Amigas y Amigos, ustedes saben quienes son; por ayudarme cuando mas los necesité, por darme una palabra de aliento en los momentos más difíciles de mi vida. Gracias por su apoyo incondicional.

Y por último a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron con un grano de arena para culminar esta investigación. Gracias.



UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO
ALVARADO UNIVERSIDAD DEL ZULIA
CONVENIO UCLA - LUZ

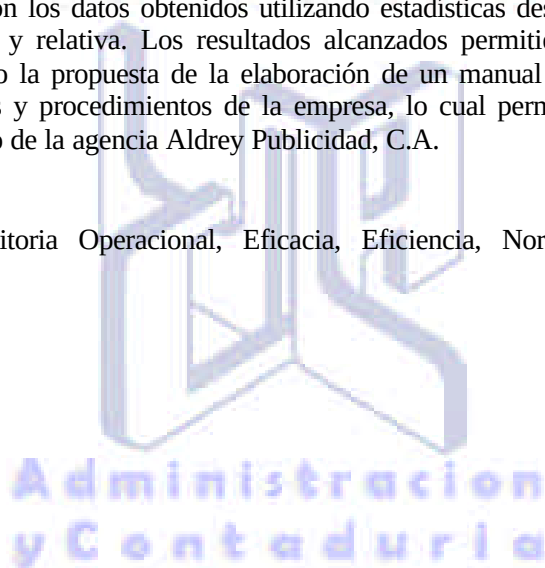
AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL DEPARTAMENTO DE VENTAS
DE LA EMPRESA ALDREY PUBLICIDAD, C.A.

Autor (a): Noraida T. Portillo L.
Tutor (a): Gladys Chaparro

RESUMEN

El presente trabajo estuvo dirigido hacia la aplicación de una Auditoria Operacional en el departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A. en su proceso de atención y satisfacción del cliente. La investigación es de tipo documental, ya que se ha basado en la recolección de datos bibliográficos, entrevista y herramientas para la detección de información los cuales permitirán describir el panorama operacional del departamento de ventas, y descriptiva ya que detalla las características que identifican los diferentes componentes, delimitando así los hechos que conforman el problema de investigación. La población objeto de estudio estuvo conformada por cuatro (4) personas, las cuales fungen como empleados del departamento de ventas. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario conformado por treinta (30) preguntas. Se analizaron los datos obtenidos utilizando estadísticas descriptivas, con valores de frecuencia absoluta y relativa. Los resultados alcanzados permitieron detectar algunas debilidades, que origino la propuesta de la elaboración de un manual corporativo donde se establezcan las normas y procedimientos de la empresa, lo cual permitirá un proceso mas eficaz y eficiente dentro de la agencia Aldrey Publicidad, C.A.

Palabras Claves: Auditoria Operacional, Eficacia, Eficiencia, Normas, Procedimientos, Publicidad, Ventas



INDICE

	Pág. No.
VEREDICTO DEL JURADO	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO

I EL PROBLEMA

- Planteamiento del Problema	4
- Objetivos	9
• General	9
• Específicos	9
- Justificación	9
- Delimitación	10
• Espacial	10
• Temporal	10

II MARCO TEORICO

- Antecedentes de la Investigación	12
- Bases Teóricas	14
• Auditoria Operacional	14
• Objetivos de la Auditoria Operacional	14
• Aplicación de la Auditoria Operacional	15
• Metodología de la Auditoria Operacional	15
-Familiarización	15
-Investigación y Análisis	16
-Diagnostico	16
-Informe	17
• Tipos de Auditoria Operacional	17

-Funcionales	17
-Organizacionales	18
-Cometidos Especiales	18
• Fases de la Auditoria Operacional	18
-Planeación	18
-Acumulación y Evaluación de la evidencia	20
-Reporte y Seguimientos	20
• Auditoria Operacional de Ventas	21
• Operación de Ventas	21
• Objetivo de la Auditoria Operacional de Ventas	23
-Metodología	24
-Familiarización	24
-Visitas a las Instalaciones	25
-Investigación y Análisis	25
Análisis Financiero y de Información Operativa	25
La Entrevista	26
Examen de la Documentación	27
-Diagnóstico	29
Resumen y Discusión previa de los problemas detectados	29
Elaboración de Informe	29
• Agencia de Publicidad	29
• Tipos de Organización de las Agencias Publicitarias	30
-Organización por grupos	30
-Organización por departamentos	30
-La Agencia Pequeña	31
• Estructura de una Agencia de Publicidad	31
-Presidente	31
-Gerente General	32
-Departamento de Ventas o Cuentas	32
Director de Ventas o Planificador de Cuentas	33
Ejecutivo de Ventas o Cuentas	33
Procedimientos del Departamento de Ventas	33
-Departamento Creativo y de Arte	35
Director Creativo y de Arte	35
Diseñadores Gráficos	35
-Departamento de Medios	35
Director de Medios	36
-Departamento de Tráfico	36
-Departamento de Producción	36
-Departamento de Administración	36

• Plan de Ventas	37
-Introducción	37
-Análisis de la situación	37
-Contexto Histórico	37
-Análisis de la Industria	38
-Análisis de Mercado	38
-Análisis de la Competencia	38
-Objetivos	38
• Breve Reseña Histórica de Aldrey Publicidad, C.A.	39
-Misión	40
-Visión	40
-Estructura Actual de la empresa	41
Aldrey Publicidad, C.A.	41
- Términos Básicos	41
III MARCO METODOLOGICO	
- Tipo de Investigación	44
- Diseño de Investigación	44
- Población	45
- Técnicas de Recolección de Datos	46
- Procedimientos	46
- Tabulación de Datos	47
- Tabla de Operacionalización de Variables	48
IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
- Análisis e Interpretación de los Resultados	51
- Discusión de los Resultados	69
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	84
ANEXOS	87
Anexo 1	88
Anexo 2	89

INTRODUCCIÓN

Un nuevo horizonte se abre ante las empresas de mayor y menor genero delante de la globalización de los mercados, en la actualidad la definición de Control Interno ha ido transformándose para dar lugar a la aparición de nuevos riesgos en la actividad empresarial. Toda esta realidad hace pensar que los cambios que ha sufrido nuestro país reclama que sus organizaciones, tanto publicas como privadas, con o sin fines de lucro, tienen que ajustar sus sistemas administrativos de planificación, dirección, organización y control para poder mantenerse en el mercado. La Auditoria Operacional es una herramienta que ofrece a las empresas un estudio detallado acerca de sus procesos internos, describiendo y analizando cada uno de los departamentos mediante un control administrativo, midiendo y evaluando su eficiencia y eficacia y permitiendo a la gerencia ser mas proactiva. En el presente trabajo, se aplicara una auditoria operacional al departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A. en su proceso de atención y satisfacción al cliente, el cual ayudara a vislumbrar el desenvolvimiento de los procedimientos internos del departamento para así detectar las fallas que menoscaban el proceso de atención que ofrece la agencia, y por la cual ha sufrido un descenso en su cartera de clientes. Esta investigación, consta de siete capítulos:

Capitulo I: Este incluye todos los aspectos relacionados con el Planteamiento del Problema, Objetivos, Justificación y Delimitación.

Capitulo II: Comprende el marco teórico de la investigación, contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y empíricas relacionadas con el estudio, los términos básicos y la operacionabilidad de las variables.

Capitulo III: Se refiere al marco metodológico, donde se describe el tipo de investigación, el diseño de investigación, la población, las técnicas de recolección de datos, procedimientos y tabulación de los datos.

Capitulo IV: Este capitulo comprende el análisis e interpretación de los resultados.

Capitulo V: En este capitulo se expone la discusión de los resultados.

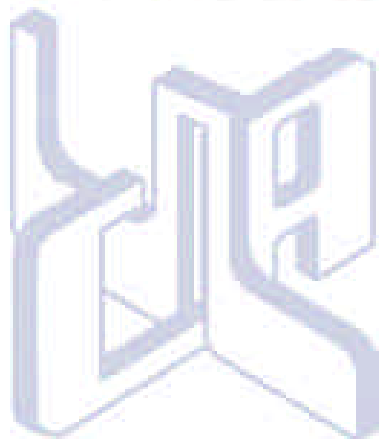
Para finalizar el estudio, se encuentran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos del trabajo.



CAPITULO I

EL PROBLEMA

B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

Planteamiento del Problema

La evolución de los mercados y la globalización que incide en empresas de todo tipo de tamaño y sector; ha cambiado tan drásticamente, que se ha vuelto significativamente más complejo y competitivo el entorno de las organizaciones actuales, debido a esto, el desarrollo de su tecnología a generado un gran impacto en los procesos y normativas nacionales e internacionales sobre el control de riesgos, la nueva economía y la actitud ética de los empleados. Por lo que la descentralización de las organizaciones esta transformando el concepto de Control Interno y dando lugar a la aparición de nuevos riesgos en la actividad empresarial. En este sentido, se han encontrado con riesgos de ámbito informáticos, tecnológicos, medioambientales, y otros en el orden sobre la calidad de los procesos de fabricación y gestión, así como también en la atención a los clientes, entre otros. Con lo cual los requisitos de profesionalidad, conocimientos, integridad y liderazgo exigidos a los auditores, son los más rigurosos de hoy en día.

En 1996, Arens, Alvin A. define la Auditoria Operacional como: “ un análisis de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de un organismo, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad; también se conoce como auditoria administrativa y auditoria de desempeño.” Sin embargo, las funciones de la Auditoria Interna dieron a la Auditoria Operacional su ímpetu inicial, originándose un rápido desarrollo y divulgación, debido a que sus objetivos se encuentran dirigidos hacia la protección de sus activos y la detección de fraudes. Pero con el avance de la industria y la introducción de nuevas técnicas para el control administrativo, los auditores se han visto incluidos dentro de la Auditoria Operacional, presentando así recomendaciones explícitas simplificando el trabajo e informando sobre el cumplimiento de planes y objetivos, manteniendo dentro, la administración de las entidades en el logro de la óptima productividad y brindando a través de la opinión

que emiten, una seguridad razonable y confiable de lo que se está evaluando, por ello, el estudio y evaluación del Control Interno aplica tanto a la tarea del auditor interno como externo, y cada uno de ellos debe encararlo de acuerdo con el fin o meta dispuesto en su trabajo.

Al revisar las funciones de una entidad, el auditor operacional investiga, analiza y evalúa los hechos, considerando los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta al momento de realizar un examen de Auditoria Operacional. De igual forma, para que la revisión sea integral, debe abarcar todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no restringirse sólo al control; de ésta manera diagnosticará los obstáculos de la infraestructura administrativa que los respaldará y de el mismo modo, presentará las recomendaciones necesarias que tiendan a eliminarlos.

Con la Auditoria Operacional han nacido nuevas áreas de actividades como una especialización y forma de análisis de riesgos que sin duda ayudarán a la dirección de las empresas a un mejor conocimiento de los mismos y a orientar la toma de decisiones para minimizarlos. Sin duda, áreas como la auditoria medioambiental e informática, la calidad y las nuevas tecnologías, así como también, la gestión del conocimiento, de los nuevos riesgos y de el negocio no son más que especializaciones de evaluación interna, las cuales suponen nuevos retos y obligan a los auditores internos ha adquirir una preparación acorde a dichas exigencias, y poder lograr asegurar las direcciones de las organizaciones que puedan llevarlas a cabo.

En Venezuela, al igual que en el mundo entero, el auge empresarial es cada día más significativo, porque las organizaciones frecuentemente manejan una amplia variedad de procesos administrativos y operacionales, las cuales una vez que son llevadas a cabo resultan totalmente eficientes y efectivas para el desarrollo de las

empresas. Las empresas nacionales tratan de establecer una adecuada estructura, ya que es de gran importancia, para la constitución final de divisiones y departamentos funcionales, de igual manera, la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad, y características laborales u organizativas de cada área. Todo esto, contribuye a generar una conciencia favorable y un buen medio ambiente para el funcionamiento de un control interno dentro de una organización.

A nivel Nacional y Regional, la diversidad de empresas que se encuentran, es amplia, tomando en cuenta el área o campo en el que se desempeñan y de igual forma el mercado y la necesidad de inversión en el país. Sin duda, tanto las compañías nacionales y regionales, no escapan a dicha realidad en cuanto a la carencia de una exhaustiva auditoría operacional, tal es el caso de las agencias de publicidad, empresas que tienen como finalidad persuadir a los segmentos de las ventajas que ofrece un producto o servicio en la satisfacción de necesidades y deseos; tanto así que los compradores potenciales respondan más favorablemente a la oferta de la empresa, proporcionándoles información; intentando modificar sus deseos y aportándoles razones para que prefieran los productos de una empresa o marca determinada. Por lo que la Agencia de Publicidad es un negocio que crea, desarrolla y coloca mensajes en los vehículos de información, destinados a persuadir a los segmentos que adopten los productos o servicios ofrecidos. De igual manera, en 1991, Cohen afirma que la agencia publicitaria: “es la organización en la cual convergen profesionales especializados en diversas áreas del mercadeo, a fin de conseguir y trabajar con clientes que procesan marcas, productos, bienes y servicios para satisfacer las cambiantes necesidades de consumidores, compradores y usuarios.”

Por lo que es difícil al momento de organizar, generalizar las agencias de publicidad, ya que todo depende de las funciones que tengan programadas, los departamentos en las cuales se encuentran divididos, el tamaño de la empresa, su

presupuesto o capital inicial. Sin embargo, es frecuente conseguirse con dos tipos de estructuras en cuanto a empresas publicitarias, estas son; grandes y medianas, la organización por grupos y la organización por departamentos, así como también existen algunas agencias de estructura pequeña. Pero las organizaciones no siguen al pie de la letra los tipos de estructuras organizativas presentadas, por lo que se muestran variaciones y combinaciones dentro de su organigrama. En nuestra región muchas agencias publicitarias enfrentan esta realidad, y es común ver fallas en el Área de Ventas, como es el caso de la empresa Aldrey Publicidad, C.A., considerada como una empresa mediana que cuenta con una estructura organizacional dividida por departamentos y debido a las exigencias y necesidades de sus clientes puede llegar en muy poco tiempo a ser una empresa de publicidad grande. Además de que, cada departamento se encuentra dotado de todos los elementos y herramientas necesarias para cumplir con el buen funcionamiento de su trabajo.

No obstante, Aldrey Publicidad, C.A. requiere en los actuales momentos de un mecanismo de vigilancia sobre su proceso de atención y satisfacción al cliente a través de un estudio mas detallado de los procedimientos básicos y gerenciales del departamento de ventas. Esta falta de atención ha ocasionado trastornos en el desarrollo ordinario de la empresa, debido a que las pautas o normas a seguir para el buen funcionamiento del área se están omitiendo; lo que ha producido un descenso en las ventas, así como también clientes que han abandonado la agencia ya sea por su deficiente atención, o falta de planes estratégicos de ventas, que sean funcionales en la promoción de sus productos; afectando así el departamento administrativo y contable de la compañía y de igual forma, otros departamentos que dependen en cierta medida de las funciones realizadas por el área de ventas.

Las circunstancias anteriormente mencionadas, pueden llevar a Aldrey Publicidad C.A, a incurrir en situaciones en las cuales puedan realizar registros

administrativos y contables defectuosos y a un probable cierre parcial de la empresa, por la deficiente atención actual hacia el cliente, además de la continua competencia de otras agencias de publicidad, que tienen como fin el mismo objetivo que Aldrey, “captación de clientes”.

Para lo cual se deben fijar las estrategias, y ejecutar las decisiones que se requieran necesarias para cada momento, teniendo presente el fin para el cual están dispuestas. Por tal motivo es necesario un cambio fundamental en la estructura y manejo gerencial de la empresa Aldrey Publicidad, C.A., aplicando una Auditoria Operacional, la cual analizará las operaciones actuales del Departamento de Ventas, evaluando sus controles internos, y proporcionándoles las herramientas necesarias para que alcancen sus objetivos, es decir, satisfacción del cliente y el aumento de las ventas, así como también el desarrollo normal de toda la organización. En consecuencia, dicha organización debe generar experiencias de aprendizajes, que cooperen con el desarrollo de sus competencias, clases, estructura y mecanismos de control.

Formulación del Problema

Ante la problemática planteada surge una interrogante:

¿Cómo puede Aldrey Publicidad, C.A. mejorar en su departamento de ventas, el proceso actual de atención y satisfacción del cliente?

Sistematización del Problema

¿Cómo es el proceso actual de atención y satisfacción del cliente, del departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A.?

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en proceso actual de atención y satisfacción del cliente, del departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A.?

Objetivos de la Investigación

- **Objetivo General:**

- Aplicar una Auditoria Operacional al Departamento de Ventas, en su proceso de atención y satisfacción del cliente, en la empresa Aldrey Publicidad, C.A.

Objetivos Específicos:

- Describir el proceso actual de atención y satisfacción del cliente, del departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A.
- Evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en el proceso actual de atención y satisfacción del cliente, del departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A.

Justificación de la Investigación

En el enfoque de trabajo de la Auditoria Operacional, las funciones que realiza una empresa deben considerarse de manera integral, independientemente de que en la mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias. De esta manera la empresa manejará niveles operativos de forma exitosa, estableciendo mecanismos de control interno que estén en capacidad de llevar efectivamente las operaciones relacionadas con sus diferentes áreas.

Por ende la presente investigación establecerá una propuesta para la evaluación, seguimiento y control de las diferentes funciones realizadas en el Departamento de Ventas de Aldrey Publicidad, C.A., considerando la importancia que tiene para sus procesos y que podría mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes, así como, aportar a la gerencia de la misma, las estrategias o técnicas necesarias que le permitirán evaluar sus operaciones y dar respuestas oportunas a las desviaciones observadas. Por lo tanto, el aporte realizado a ésta empresa de publicidad, puede ser tomado como modelo a seguir por otras agencias publicitarias, que se encuentren afectadas por la misma situación. De igual manera, dicho trabajo amplia los conocimientos para futuras investigaciones en el área de Auditoria Operacional, y más específicamente en los casos de estudios sobre empresas publicitarias.

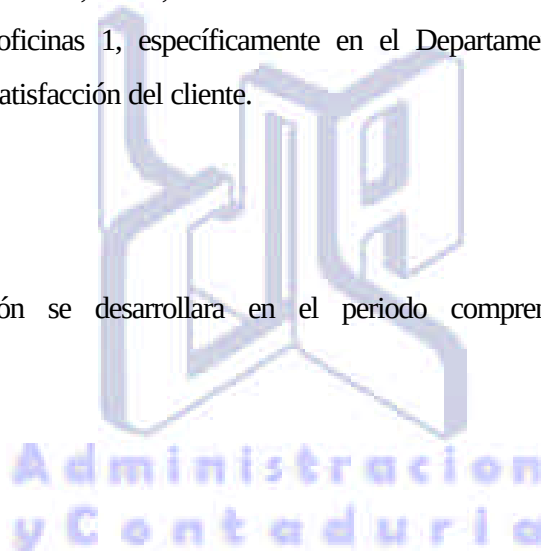
Delimitación de la Investigación

Espacial

Este proyecto de investigación se realizará en la ciudad de Maracaibo, en la empresa Aldrey Publicidad, C.A, ubicada en la calle 73 con Av.3F Edificio Sofioccidente piso 2 oficinas 1, específicamente en el Departamento de Ventas en su proceso de atención y satisfacción del cliente.

Temporal

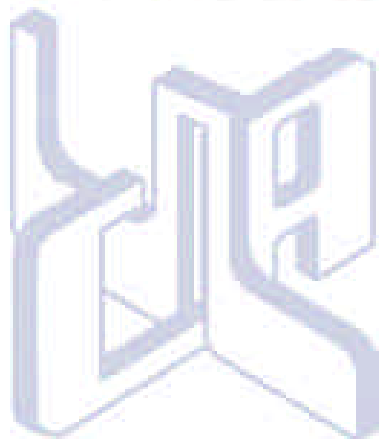
La investigación se desarrollara en el periodo comprendido entre Junio y Septiembre de 2005.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

Antecedentes de la Investigación

En 1998, Chaparro Guillén, Gladys: realizó un proyecto de investigación titulado “Auditoria 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. El objetivo fundamental de este trabajo fue estudiar el control interno tributario de la empresa Servicios de Inspección, C.A., para alcanzar el mismo se realizó un estudio de las obligaciones legales que la empresa debió cumplir durante el año 1996, tomando como base antecedentes, teorías de auditoria, control interno y las distintas leyes, reglamentos, ordenanzas, decretos, resoluciones, etc., aplicables a la empresa objeto de estudio. La investigación llevada a cabo fue de tipo exploratorio descriptivo debido a que se realizó una investigación sobre la situación y esta se fundamentó a través de la exploración. El resultado de este estudio proporcionó información para mejorar los controles internos tributarios y fortalecer al departamento de Auditoria Interna en la revisión de los controles internos establecidos por la empresa con el fin de lograr un adecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias.

En 1998, Morón, Adreana: realizó un proyecto de investigación titulado “Evaluación del Control Interno de los Inventarios en Supermercados”, su objetivo general se basó en evaluar la eficiencia del sistema de control interno relacionado con los inventarios

de un supermercado proponiendo una estrategia de evaluación y seguimiento de los controles internos de la empresa, que permitan la definición de sus áreas críticas, lo cual permitirá a la gerencia analizar el desempeño de las operaciones relacionadas con tan importante componente de sus estados financieros. La metodología de investigación utilizada fue la descriptiva, basada en un amplio análisis documental y bibliográfico, realizando entrevistas al personal de la empresa

vinculados al área estudiada que permitiendo obtener la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo del tema objeto a estudio. Los resultados de la investigación mostraron, como la existencia de un sistema de control interno débil relacionado con los inventarios afecta el buen funcionamiento de las operaciones de las empresas de este tipo, haciendo que los resultados esperados en el año no sean los adecuados y se tomen decisiones sobre situaciones que presentan errores o problemas por una deficiente información. La participación de la gerencia en la implementación de nuevos controles internos y en el seguimiento de los ya existentes es de vital importancia para la mejora de sus operaciones. El empleo de nuevas estrategias para el manejo, control y almacenamiento de las mercancías para la venta contribuirán a fortalecer un buen sistema de control interno En el 2000, Bracho, Rossana: realizó un proyecto de investigación titulado “Evaluación de una Auditoria Operativa en el proceso funcional de las cuentas por cobrar caso: Fin de Siglo”, el propósito se centro en la evaluación de la auditoria operativa en el proceso funcional de las cuentas por cobrar (Empresa Fin de Siglo). El tipo de estudio fue aplicada, descriptiva y transversal, clasificando el diseño de la investigación como no experimental. Para la recolección de datos se utilizo como instrumento la entrevista estructurado con preguntas abiertas, la cual fue validada a través del juicio de cinco (5) expertos en el área. La información obtenida fue analizada mediante cuadros sinópticos, además se realizo un análisis del contenido confrontando el marco teórico, los conocimientos del investigador con las respuestas obtenidas de los entrevistados. Como resultado se evidencio una serie de debilidades que están afectando los procesos que se desarrollan en el departamento de crédito y cobranzas, evitando la efectividad de los mismos. Así mismo se acotaron una serie de recomendaciones que deben aplicarse para mejorar el desarrollo de los procesos.

Bases Teóricas

Auditoria Operacional

La auditoria operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos con eficiencia, presentando recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre el cumplimiento de planes y objetivos que se mantengan dentro la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad. De igual forma, en 1997 el Instituto Mexicano de Contadores Publico, A.C., la define como “el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad” (Pág. 9). Este trabajo frecuentemente requiere de un equipo multidisciplinario, que deberá cuidar los conocimientos propios y los de los demás profesionales para que garanticen un trabajo de alta calidad.

Objetivos de la Auditoria Operacional

El objetivo de la auditoria operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades en las cuales se practique. Existen tres niveles en que el contador público puede participar en apoyo a las entidades, estas son:

1. La emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado (diagnóstico de obstáculos).
2. La participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., interviniendo en su formación.
3. La implantación de los cambios e innovaciones (implantación de sistemas, etc.).

Aplicación de la Auditoría Operacional

Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen cuándo debe practicarse la Auditoría Operacional, sí se pueden mencionar aquellas que habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han determinado como más frecuentes:

- Para aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido.
- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones.
- Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

En 1997, el Instituto Mexicano de Contadores Publico, A.C., afirma que;

“La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así, puede prepararse un programa cíclico de revisiones, en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad”. (Pág.13)

Metodología de la Auditoría Operacional

Según el Instituto Mexicano de Contadores Publico, A.C., (1997) “la metodología a utilizar se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico, tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión”. (Pág. 26)

*** Familiarización**

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando, los métodos utilizados son:

1. Estudio Ambiental.
2. Estudio de la Gestión Administrativa.
3. Visita a las Instalaciones.

*** Investigación y Análisis**

El objeto de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión. Para lograr la objetividad es recomendable la utilización de técnicas como las que en seguida se enumeran:

1. Entrevistas.
2. Evaluación de la Gestión Administrativa.
3. Examen de la Documentación.

*** Diagnóstico**

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor relevancia, los métodos aplicados son los siguientes:

1. Fase Creativa.
2. Reverificación de Hallazgos.
3. Elaboración de Informes.

*** Informe**

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor. Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que contribuyan al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad. Para que la Auditoría Operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

Tipos de Auditorías Operacionales

Para el año 1996, Arens, Alvin A. y Loebbecke, James K., establecen que existen tres grandes categorías de Auditorías Operacionales; Funcionales, Organizacionales y los Cometidos Especiales. En cada caso, la auditoría probablemente tenga que ver con la evaluación de controles internos en busca de la eficiencia y efectividad. Por ende, para lograr un desarrollo armónico dentro de la empresa conviene evaluar según las siguientes categorías, teniendo en cuenta, cual es la que se adecua más a las necesidades de la organización:

a. Funcionales

Las funciones son un medio de categorización de las actividades de un negocio, como la función de facturación o la de producción. Existen muchas formas diferentes de categorizar y subdividir las funciones. Por ejemplo, existe una función

de contabilidad, como también una de desembolsos de efectivo, recibos de efectivo y pago de nóminas. Como lo implica su nombre, una auditoria funcional trata con una o más funciones en una organización, esta puede dirigirse a la función de nómina de una división o de la organización como un todo. Este tipo de Auditoria tiene la ventaja de permitir la especialización de los auditores, los cuales pueden desarrollar una especialización considerable en un área como la ingeniería de producción, y aprovechar con mayor eficiencia todo su tiempo desarrollando la auditoria en esa área.

b. Organizacionales

Una auditoria operacional de una empresa trata con toda la unidad organizacional, como departamento, sucursal o subsidiaria. El énfasis en una auditoria organizacional radica en la forma en que se interactúan las funciones con eficiencia y efectividad, su plan de organización y los métodos empleados para coordinar las actividades cobran importancia en este tipo de auditoria.

c. Cometidos Especiales

El origen de los cometidos especiales en la auditoria operacional surge de la solicitud explícita por parte de la administración. Existe gran variedad de éste tipo de auditorias, como por ejemplo; los que incluyen la determinación de la causa por la poca efectividad de un sistema PED, de igual forma, la investigación de la posibilidad de comisión de fraudes dentro de una división, y las recomendaciones para reducir el costo de un producto fabricado.

Fases de la Auditoria Operacional

a. Planeación

La planeación en una Auditoria Operacional es similar a las auditorias de estados financieros históricos. A semejanza de éstas últimas, el auditor operacional determina el alcance del compromiso y lo comunica a la unidad organizacional. Debido a esto, es necesario proporcionar al personal cierto nivel de compromiso, para obtener información de los antecedentes de la unidad organizacional, conocer la estructura del control interno y decidir cuál es la evidencia apropiada que se debe acumular.

La diferencia principal entre la planeación de una Auditoria Operacional y una Auditoria Financiera, es la gran diversidad presentada por la primera, ya que ella permite evaluar todos los procesos de una organización, en un contexto real. Por esta variedad de operaciones, con frecuencia es difícil determinar los objetivos específicos de una auditoria operacional, aunque generalmente se basarán en los criterios desarrollados para el compromiso. Estos objetivos dependerán de las circunstancias específicas que se presenten, por ejemplo; los objetivos para una auditoria operacional que evalúe la efectividad de los controles internos de caja chica, serían muy diferentes de los que se fijarían a una auditoria operacional de la eficiencia de un departamento de investigación y desarrollo.

Otra diferencia puede recaer, en que el personal necesario, a menudo es más especializado en una auditoria operacional que en una auditoria financiera, debido a la amplitud de los compromisos. No sólo son diferentes las áreas, como las de; control de producción, publicidad y planeación estratégica, sino que los objetivos dentro de esas áreas con frecuencia requieren de una capacidad técnica especial, como la que un auditor necesitaría para evaluar el desempeño de un gran proyecto de construcción, en éste caso debería tener una noción acerca de la ingeniería.

Por último, es importante pasar más tiempo con las partes interesadas acordando los términos del compromiso y los criterios para la evaluación en una auditoria operacional, que en una auditoria financiera. Sin importar cuál es la fuente

de los criterios para la evaluación, siempre es esencial que el auditado, el auditor y el patrocinador del compromiso, tengan un acuerdo claro y completo sobre los objetivos y criterios involucrados, ese acuerdo facilitará una terminación efectiva y exitosa de la auditoría operacional.

b. Acumulación y Evaluación de la Evidencia

Puesto que los controles internos y los procedimientos operacionales forman parte crucial de las auditorías operacionales, es común utilizar la documentación, investigaciones con el cliente y la observación. En algunos casos se utilizan en menor escala la confirmación y el desempeño para la mayoría de las auditorías operacionales, ya que la precisión no es su mayor propósito. Los auditores operacionales tratan de acumular suficiente evidencia que permita proporcionar una base razonable para llegar a una conclusión acerca de los objetivos que se están comprobando. Después de acumular la evidencia, el auditor decide si es razonable llegar a la conclusión acerca de la situación planteada.

c. Reportes y Seguimientos

En las Auditorías Operacionales, el reporte usualmente se envía solo a la administración, con una copia a la unidad que se está auditando. La carencia de terceros como usuarios de los reportes reduce la necesidad de una redacción estandarizada en los reportes de Auditoría Operacional. La diversidad de auditorías exige el planteamiento específico de cada reporte para enfocar el alcance, los resultados y las recomendaciones respectivas. La redacción de los reportes a menudo lleva un lapso considerable de tiempo, pues es necesario que comuniquen con claridad los resultados de la auditoría y las recomendaciones.

Cuando se preparan reportes sobre las auditorías de desempeño de acuerdo con las evidencias o papeles de trabajo, se requieren algunos contenidos específicos, lo que permitirá una mayor libertad sobre la forma del reporte. Es común el seguimiento cuando se hacen recomendaciones a la administración, ya que el

propósito es determinar si se efectuaron los cambios recomendables, y si en un dado caso no se realizasen, explicar el porque de su incumplimiento.

Auditoria Operacional de Ventas

Las ventas constituyen una operación de primordial importancia en las empresas, en virtud de que producen los ingresos y permiten cristalizar su objetivo; su influencia en los resultados que se obtienen son determinantes para el crecimiento de la empresa. El Instituto Mexicano de Contadores Publico, A.C., en 1997, señala que “son el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la misma”. (Pág. 55) Consecuentemente, todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas, inciden directamente en la obtención de mejores resultados.

La Operación de Ventas

Para el Instituto Mexicano de Contadores Publico, A.C., en 1997, “es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos” (Pág. 56). Este concepto no sacrifica el objetivo de servicios para satisfacer al cliente por el interés de alcanzar utilidades, ni viceversa; por el contrario pretende un equilibrio adecuado entre ambas finalidades que permita la obtención de rendimientos razonables y dar al cliente lo que requiere.

Una operación de ventas comprende las siguientes actividades:

- Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento. Específicamente los objetivos pueden estar relacionados con el nivel de servicio, el crecimiento de las ventas, su estabilidad, las ganancias, la

determinación de precios, el tipo de productos y servicios, la distribución, los canales de ventas, etc. Las políticas pueden referirse al volumen y frecuencia de las ventas, las zonas, las remuneraciones al personal de ventas, etc.

- Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios oportunos.
- Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar que se necesiten, oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.
- Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucrados la posibilidad de satisfacer adecuadamente. Para ello, debe aprovecharse el resultado de investigaciones de mercado efectuadas para conocer sus preferencias y las condiciones del mercado.
- Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.
- Participar en el establecimiento de las listas de precios.
- Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
- Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
- Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado. Esta secuencia incluye la distribución física de los artículos y la selección de los canales mas adecuados.
- Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.
- Realizar promociones de ventas.

- Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.
- Preparar el pronóstico de ventas.
- Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas y una vez aprobado, explicar periódicamente las variaciones que se tengan. Estas explicaciones permitirán tomar las medidas correctivas necesarias y retroalimentar el proceso de planeación.
- Establecer las estadísticas necesarias, por zonas, líneas, artículos, agentes u otros criterios de clasificación, para tener información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.
- Seleccionar y promover líneas y/o artículos con mejores márgenes.
- Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización y crédito y su aplicación.

En resumen, la operación de ventas consiste en el conjunto de actividades que en una previa investigación y análisis del mercado, permite que se adopten las medidas necesarias para asegurar el flujo continuo de los clientes, de los artículos y servicios que produce la empresa; en cantidades, precios, condiciones y calidad satisfactoria, obteniendo al mismo tiempo el rendimiento deseado.

Objetivo de la Auditoria Operacional de Ventas

De acuerdo a lo establecido por el Instituto Mexicano de Contadores Publico, A.C., en el año 1997;

“la auditoria operacional de ventas, tiene el objetivo de examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprende el concepto y alcance de la operación de ventas, con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las operaciones, de cuya solución pueden surgir disminuciones de costos y/o aumentos de la eficiencia operativa”. (Pág. 58).

Metodología

Se establece la metodología general para auditoria operacional, la cual es aplicable a la auditoria de ventas, considerando que en cada caso, los procedimientos deben determinarse fundamentalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio del auditor. El enfoque del análisis de las operaciones debe ser integral y comprensivo, es decir, abarca a todos los departamentos, oficinas, secciones o dependencias de las empresas que intervienen en su ejecución. Consecuentemente la operación de ventas debe ser estudiada en todas sus etapas, ya sea que se desarrollen en el propio departamento o área de ventas o en los demás departamentos relacionados (compras, producción, contabilidad, facturación, embarques, crédito y cobranzas, publicidad). Los aspectos particulares de la metodología aplicables a la operación de ventas se mencionan a continuación:

Familiarización

- Familiarización general con el entorno económico, político, social y legal, en el que actúa la empresa y con la operación de ventas, mediante estudios de sus objetivos, sus políticas, su estructura orgánica, sus sistemas, sus procedimientos y sus practicas, que permita la ubicación de ventas en el flujo de las operaciones. En esta etapa se pueden detectar fallas tales como la carencia de los aspectos que se pretendan estudiar; la falta de adecuación de los objetivos específicos de ventas con los generales de la empresa y la no actualización de ellos.
- Más específicamente, la familiarización puede llevarse a cabo investigando, entre otros, las características de los siguientes aspectos:

- a. Los productos que vende la empresa; los mercados que surte; sus competidores; la porción del mercado que absorbe; sus canales de distribución; el numero promedio de clientes que maneja; etc.
 - b. Las características de los productos: Artículos de primera necesidad o de lujo; de demanda permanente, estacional o de moda, etc.
 - c. La política para la determinación de precios; Para saber si son predeterminados, si son materia de negociación o si se calculan en cada ocasión, al recibir una solicitud de cotización. En su caso, obtener lista autorizada de precios vigentes.
 - d. La política de créditos que se tenga establecida.
 - e. La política de publicidad establecida.
 - f. Los clientes importantes que se tenga y, en su caso, el grado de dependencia de la empresa de alguno o algunos de ellos.
- Estudios de los expertos de auditoria, informes y cartas de recomendaciones o sugerencias, cuando esto sea aplicable.

Visitas a las Instalaciones

- Inspección de las instalaciones del departamento de ventas y de los demás departamentos vinculados (compras, producción, publicidad, facturación, almacenaje, embarques, créditos y cobranzas).

Investigación y Análisis

Análisis Financiero y de Información Operativa

- Análisis de la información existente, tanto de carácter interno como externo, relativo a ventas, con objeto de evaluar su importancia en el

conjunto de operaciones de la empresa, comparación de las ventas con las efectuadas con años anteriores, apreciando su tendencia y aplicación de razones financieras.

Los análisis más convenientes a considerar son:

- a) Por productos, en unidades, precios y contribución a la utilidad.
- b) Por áreas (estados de la Republica, regiones, etc.).
- c) Por canales de distribución.
- d) Por clientes.
- e) Por tipo de consumidor (por ejemplo: mayoristas: detallistas, grandes almacenes, clientes especiales, etc.).
- f) El análisis del costo directo de distribución y su comparación contra el precio de venta por líneas de artículos.

La Entrevista

- Elaboración de guías de entrevistas y cuestionarios que permitan conocer como se realiza la operación de ventas, pendientes a investigar si se efectúan eficientemente. Es muy conveniente la elaboración de diagramas de flujo que muestre gráficamente la secuencia de la operación, los cuales pueden completarse con memos descriptivos de ellos.
- Entrevistas con los responsables de la ejecución de las ventas y con los de los departamentos relacionados con ellas, verificando el cumplimiento de las políticas que la empresa tenga establecidas. En algunos casos es conveniente realizar encuestas o celebrar entrevistas con clientes, comisionistas, agencias de publicidad y demás elementos externos que estén relacionados con las ventas.

Exámen de la Documentación

- Estudios de los diversos registros, archivos y formas existentes para comprobar su funcionabilidad.
- Precisar si los responsables de la operación de ventas tienen presentes los objetivos a lograr, los cuales deben ser congruentes con el objetivo general de la empresa y estar aprobados por la Dirección. La responsabilidad de su logro debe ser conocida y aceptada por todos los que intervienen en la operación de ventas. Es necesaria su coordinación con los presupuestos.
- Verificación de la existencia de presupuestos detallados de ventas, por lo menos en los principales artículos, que sirvan de base para preparar los demás presupuestos. Estos presupuestos deben surgir de pronósticos que se base en investigaciones de mercados, en la experiencia de los responsables primarios de la operación de ventas y estar de acuerdo con los objetivos fijados para ella.
- Verificación de la vigencia de un sistema por el cual los responsables de los objetivos les informen sobre las causas de desviaciones y su justificación y medidas correctivas adoptadas al respecto.
- Selección de los productos mas importantes de la empresa y determinar:
 - a. Si su mercado, su promoción y publicidad están de acuerdo a los estudios y planes previos, así como con el canal de distribución previsto.
 - b. Su vida probable; su penetración en el mercado; su posición frente a la competencia
 - c. Respecto a los productos que acusen una tendencia descendente en ventas, la previsión de artículos sustitutos, de diversificación y/o simplificación.
 - d. Los funcionarios y/o departamentos que intervienen en la determinación del precio y los factores que se consideraron para

fijarlos: Disposiciones legales; competencia y costos de producción, distribución, inversión en inventarios, en cuentas por cobrar, en activo fijo, etc.

- e. Si los incentivos son congruentes con el rendimiento de los productos.
- f. La utilidad marginal que aportan por unidad vendida.
- g. La forma en que interviene ventas en la determinación de los niveles de inventarios y en el impulso de la realización de productos de lento movimiento y obsoletos.
- Determinación del volumen de devoluciones y pedidos no surtidos y en caso de ser importantes, seleccionar un periodo y definir su tendencia, los principales artículos que las provocan, la causa, lo que ha hecho la empresa por impedirlos, los efectos que han tenido en el cliente, el conocimiento que de esto tiene el responsable de las ventas y sus puntos de vista al respecto.
- Revisión de los costos de los canales de distribución en comparación con los volúmenes de ventas de cada uno; determinación de si tales costos se han fijado con base en estudios formales, y evaluación, comprendiendo el aspecto motivacional, de los sistemas de remuneración a la fuerza de ventas.
- Conocimiento de la preparación del personal que ejecuta la operación para tener una idea general de la forma como se atienden las ventas. Aun cuando se entiende que el objeto de estudio en la auditoría operacional son precisamente las operaciones más que las personas que las ejecutan o los departamentos responsables de ellas, de cualquier manera su conocimiento resulta útil. También es útil conocer si hay una adecuada distribución de las cargas de trabajo y de las funciones, acordes con la capacidad del personal de ventas.

Diagnóstico

Resumen y discusión previa de los problemas detectados

- Discusión de las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia, afinar la interpretación del auditor y hacer participe a los aceptados en la labor creativa.

Elaboración del informe

- Elaboración de informes al cliente, para lo cual es recomendable hacer una recapitulación de los resultados obtenidos para detectar omisiones y jerarquizar hallazgos.

Agencia de Publicidad

Las modernas Agencias de Publicidad se encargan de realizar actividades profesionales especializadas en la persuasión. Meléndez Urdaneta, Octavio S., en su Manual de Entrenamiento para Ejecutivos de Cuentas Publicitarias, establece que;

“el objetivo principal de las agencias de publicidad es posicionar en mercados determinados, diferentes productos, servicios o marcas. Por lo que la Agencia de Publicidad es un negocio que crea, desarrolla y coloca mensajes en los vehículos de información, destinados a persuadir a los segmentos, que adopten los productos o servicios ofrecidos”. (Pág. 15)

La Agencia de Publicidad basa su buen funcionamiento en:

- Los objetivos mercadotécnicos del Cliente.
- Los objetivos comerciales de la Agencia.

La Agencia de Publicidad debe tener en cuenta que el Mercado es cambiante y dinámico, y adaptarse a las necesidades y deseos de los públicos y de los clientes. Uno de los elementos que repercuten en realizar transformaciones es la competencia, por lo cual en muchos casos es necesario hacer ajustes en las técnicas de mercadeo y publicidad, empleadas para lograr los objetivos establecidos.

Tipos de Organización de las Agencias Publicitarias

Es difícil generalizar en cuanto a la organización de las Agencias, ya que todo depende de las funciones que tengan programadas, de su presupuesto o capital inicial, y de las preferencias personales de quienes la dirigen. “Es frecuente conseguirse con dos tipos de estructuras de las Agencias, estas son; grandes y medianas, la organización por grupos y la organización por departamentos”, comenta Meléndez Urdaneta, Octavio (Año 2000, página 16).

a. Organización por Grupos

La Organización por Grupos consiste en una estructura conformada por un equipo que incluye; Ejecutivos de Cuentas, Redactores o Creativos, Dibujantes o algún otro especialista que se requiera, quienes trabajan bajo las órdenes de un Director de Campaña o Jefe de Grupo para atender los requerimientos de uno o varios clientes.

b. Organización por Departamentos

El personal y los especialistas están organizados por Departamentos, de acuerdo con las funciones que desarrollan. Los departamentos y las personas que los

integran son dirigidos por un jefe que, por lo regular, está autorizado para tomar ciertas decisiones importantes.

c. La Agencia Pequeña

Si la Agencia es pequeña no se ve en ella la organización por grupos, sino que tiende más hacia los departamentos, pero en una manera muy característica, ya que hay un reducido número de empleados que se encargan de funciones múltiples como: conseguir y atender al cliente, instrumentar las estrategias, redactar los textos, producir los avisos, formular los planes de medio y otros, mientras que el presidente de la agencia es responsable ante los clientes por todo el trabajo efectuado.

Estructura de una Agencia de Publicidad

Meléndez Urdaneta, Octavio S., en el 2000, describe la estructura básica de una agencia, por los departamentos que lo componen, sus miembros y sus funciones.

Junta Directiva

Entre otras funciones, se encarga de establecer políticas, lineamientos, y nombra al Gerente General, además de fijar la remuneración de cada empleado, dependiendo de su experiencia.

Presidente

Es el que dicta las pautas a seguir dentro de la empresa para un mejor desenvolvimiento de las actividades, y supervisa y coordina las tareas diarias que realiza cada uno de los departamentos.

Gerente General

Es la alta autoridad social dentro de la compañía; se encarga de instruir y supervisar a los directores departamentales de la Agencia, a través de los cuales se asegura la máxima rentabilidad de sus operaciones, por lo que cada director de área cumple con las misiones encomendadas; para que luego le reporten al gerente y éste al presidente de la agencia, manteniéndolo informado de todo lo que acontece dentro de la empresa.

Departamento de Ventas o Cuentas

El departamento de ventas llamado comúnmente departamento de cuentas, tiene como funciones la planificación, dirección y coordinación de las relaciones interpersonales entre el cliente y la agencia; establece una relación ideal entre ambos, mientras sugiere alternativas viables de comunicación integral para realizar la campaña publicitaria que logre el éxito deseado. Este departamento está integrado por el Director o Planificación de Cuentas, que a su vez es el Jefe del Departamento y los Ejecutivos de Ventas, los cuales actúan en dos direcciones:

- Por una parte, representan al cliente ante la agencia y transmiten sus necesidades, de manera que el resto del personal pueda resolver los problemas publicitarios del cliente apropiadamente.
- Por otra parte, representan a la agencia ante el cliente, y como son responsables de exponer las recomendaciones de la agencia y conseguir su aprobación, el ejecutivo de ventas debe conocer cada departamento, las posibilidades y alcances de la agencia y elegir la manera más eficaz de invertir el dinero de su cliente, aunque tenga a su cargo la atención de varios anunciantes distintos.

Director de Ventas o Planificador de Cuentas

El director de ventas o planificador de cuentas debe tener capacidad de comunicación; ser observador y conceptualizador; saber si una idea es buena o mala a primera vista; manejar todas las áreas que están vinculadas con publicidad, mercadeo, relaciones públicas, promoción de ventas y, por supuesto, la de publicidad, así como el conocimiento global de todo lo que acontece en el mundo. De la misma manera, se encarga de diseñar las estrategias y aprovechar las herramientas mas adecuadas en función al cliente y su producto, con el fin de mercadear su producto y aumentar sus ventas.

Ejecutivo de Ventas o Cuentas

- Conocer el negocio del cliente.
- Coordinar el desarrollo e instrumentación de la estrategia publicitaria.
- Pensar estratégicamente.
- Coordinar el proceso operativo interdepartamental.
- Aplicar la filosofía de la agencia al cliente.
- Controlar presupuestos y facturas.
- Generar órdenes de trabajo.
- Emitir informes de contacto.
- Responsabilizarse de la relación agencia-cliente.

Procedimientos del departamento de ventas

- **Elaboración de estrategias y planes de mercadeo:** A partir de un conocimiento previo de los negocios de nuestros clientes, se elaboran planes

de mercadeo anuales, aplicando las estrategias más efectivas, desde el punto de vista grafico y publicitario, según las necesidades del cliente.

- **Captación del cliente:** La ejecutiva visita al cliente para ofrecerle nuestros servicios, obteniendo un brief de lo que necesita.
- **Orden de trabajo:** La ejecutiva relaciona en detalle toda la información del cliente, y luego la entrega al departamento de Trafico.
- **Coordinar el proceso operativo interdepartamental:** Revisar que el departamento de tráfico haya entendido a cabalidad las instrucciones y haga llegar a tiempo la información al departamento de arte. De igual manera, estar a disposición por alguna duda o necesidad que pueda surgir por parte de los departamentos involucrados.
- **Proceso de elaboración de propuestas de artes:** Las ejecutivas solicitan al departamento de producción presupuesto de cliente, previa solicitud de presupuesto de proveedor.
- **Presupuestos aprobados y propuestas de arte:** De ser aprobado presupuesto y propuesta de arte por parte del cliente, la ejecutiva lo entrega al departamento de trafico, para llevar a cabo el trabajo.
- **Coordinar el proceso operativo del proveedor encargado:** Verificar que el departamento de trafico elabore la orden de compra o de inserción correspondiente que va al proveedor.
- **Entregar trabajo final al cliente:** Confirmar que después de entregado el trabajo final al cliente, el departamento de trafico pase al departamento de administración el presupuesto del cliente para que se elabore la factura correspondiente.

Departamento Creativo y de Arte

Convierte las ideas en mensajes publicitarios, por lo que debe dominar el arte, la pintura y el diseño, computarizado, bajo un concepto planificado de orquestación de mensajes e imágenes, sinónimo de innovación en comunicación integral. Además diseña el arte final una vez que el cliente ha dado su aprobación, trabajándolo con los autoeditores encargados de realizarlos en computadoras o como se haya decidido.

Director Creativo y de Arte

El director creativo y de arte debe ser una persona con amplia visión de cuanto le rodea, con extensos conocimientos generales y capacidad de desarrollar las ideas más adecuadas para cada campaña; además, es quien distribuye el trabajo al resto de los creativos, los cuales también expresan sugerencias para el diseño de las campañas. También se encarga de orientar y dirigir el trabajo creativo de todos los diseñadores y de crear soluciones artísticas apoyando su equipo, para producir trabajos de calidad.

Diseñador Gráfico

Los diseñadores ejecutan las ideas surgidas por el Director Creativo y de Arte, especialmente a través de la utilización de la nueva tecnología en computación gráfica, llevando la idea plasmada en un papel, al plano digital para su posterior producción.

Departamento de Medios

Se encarga de administrar y distribuir efectivamente la inversión publicitaria del cliente. Elabora, instrumenta y evalúa la estrategia y los planes de medios, así como también presupuestos, inversión y competencia; estudio de medios respaldados

por empresas de investigación y otros. Sugiere y selecciona dónde se van a pautar los anuncios; negocia tiempo, espacio y producción de la manera más ventajosa para el cliente.

Director de Medios

- El director se encarga de coordinar todas las funciones del departamento, supervisar el trabajo de los integrantes del equipo; apoyar a los ejecutivos en relación con las estrategias a instrumentar; definir los objetivos de los planes y es responsable de que el departamento funcione eficientemente.
- Establecer las estrategias y objetivos en proyectos de campaña, tomando en cuenta para ello los objetivos de mercadeo y demás especificaciones explicadas en el brief o resumen por el ejecutivo y el director de ventas.
- Diseñar y controlar el presupuesto de acuerdo con la cifra disponible de inversión del cliente, basado en el monto anual de facturación o ingresos, u otras consideraciones.

Departamento de Tráfico

Se encarga de elaborar los presupuestos necesarios para la realización del material impreso u otros de cualquier tipo, y que son solicitados por los clientes; a su vez, coordina los trabajos de los departamentos de arte y creativo.

Departamento de Producción

Sus funciones se inician, por orden del director de ese departamento, en el mismo momento en que el ejecutivo entrega la orden de trabajo en la agencia.

Departamento de Administración

- Planificar, dirigir estrategias y planes operativos de administración; supervisar al personal y mantener relaciones con los clientes y proveedores.

- Registrar todas las operaciones contables de la agencia.
- Pagar los servicios, a los proveedores y al personal
- Cobrar a los clientes los trabajos ordenados.

Plan de Ventas

Para O'Guinn, Allen, en 1999, "un plan de ventas debe ser una extensión integrada del plan de mercadotecnia de una empresa. El plan de mercadotecnia articula todo el trabajo de la compañía, desde el producto hasta la distribución, así mismo, especifica las ideas y las tareas necesarias para concebir y poner en marcha labores publicitarias efectivas" (Pág. 216).

A continuación se presentan siete secciones principales que están presente dentro de un plan de ventas; estas son: introducción, análisis de la situación, objetivos, presupuesto, estrategia, ejecución y evaluación.

1. Introducción

Consiste en un ejecutivo de ventas y el panorama general de las necesidades del cliente, expresando los aspectos más importantes del plan de ventas.

2. Análisis de la Situación

Consiste en describir los factores más importantes que definen la situación y en seguida explica la importancia de cada factor.

3. Contexto Histórico

Ninguna situación es del todo nueva, pero todas son únicas. Es muy importante la forma en que una empresa llegó a la situación actual. Todas las decisiones nuevas forman parte de la historia de la empresa, y la agencia debe estudiar esa historia. El hecho es que no importa cuáles sean las decisiones

publicitarias que se tomen en este momento, el pasado tiene una influencia determinante. Además del valor intrínseco de la historia, en ocasiones su verdadera meta de negocios es convencer al cliente de que la agencia lo conoce, y que también conoce sus preocupaciones principales y su cultura empresarial. Se incluye una breve historia de la compañía y de la marca para mostrar lo minucioso de la investigación de la agencia, la profundidad de sus conocimientos y el alcance de su preocupación.

4. Análisis de la Industria

Se concentra en los avances, las tendencias, los cambios y en muchos otros factores que forman parte de un plan de ventas; enumerando y analizando los aspectos más importantes de la oferta.

5. Análisis del Mercado

Trata la demanda, examina los factores que impulsan y determinan el mercado para el producto o servicio de la compañía. Este enfoque encierra un toque de sabiduría. Es sencillo, fácil de defender y muy conservador, ya que consiste en encontrar los factores más importantes y determinar por qué lo son.

6. Análisis de la Competencia

Determina exactamente quiénes son los competidores, analiza sus facetas fuertes y débiles, tendencias y cualquier amenaza que representen.

7. Objetivos

Los objetivos publicitarios establecen los principios para las tareas subsecuentes del plan de ventas e identifican las metas. Algunos de los objetivos pueden ser:

1. Incrementar el conocimiento del consumidor respecto al producto.
2. Cambiar las creencias o actitudes de los consumidores acerca del producto.
3. Influir en la intención de compra de los clientes.
4. Estimular la prueba del producto.
5. Convertir a los usuarios del producto de una sola vez en compradores reincidentes.
6. Lograr que los consumidores de una marca competidora cambien a la suya.
7. Incrementar las ventas.

Breve Reseña Histórica sobre la Agencia Aldrey Publicidad, C.A:

La empresa Aldrey Publicidad, C.A., se inició el 08 de Enero de 1993, con la finalidad de ofrecer publicidad y mercadeo en todo tipo de medios masivos de comunicación social como: radio, prensa, vallas y diversos medios impresos, cubriendo así cualquier índole o lo relativo a diversas promociones en el ámbito nacional o internacional, así mismo, cualquier otra actividad comercial lícita a juicio de la Asamblea General de Accionistas.

Para Aldrey Publicidad, C.A. sus objetivos fundamentales son:

- Satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.
- Alcanzar al máximo la meta de rentabilidad de la organización.
- Poseer un recurso humano altamente capacitado, responsable y satisfecho con la labor a cumplir.
- Lograr cada vez más el crecimiento y la diversificación de las actividades realizadas en el ámbito regional, nacional e internacional.

En la actualidad, la empresa cuenta con suficiente espacio físico, equipos especializados y un grupo de personal excelente, joven, capacitado y dispuesto a

trabajar para ofrecerle al cliente una asesoría profesional, obteniendo el mejor y más eficiente resultado.

Aldrey Publicidad, C.A. en su acelerado y muy marcado ascenso, conserva un ambiente dinámico, optimista y responsable de su recurso humano, garantizándole al cliente toda clase de servicio que engloba al mundo publicitario, tratando así de que éste se sienta satisfecho con la labor que desempeña día a día la agencia.

Misión

Si bien es cierto, que la misión es la razón de ser de la organización, la agencia como tal, presta una gama de excelentes servicios comunicacionales en el área de mercadeo, utilizando en forma óptima sus recursos, a fin de satisfacer las necesidades de su clientela obteniendo una rentabilidad adecuada. La evaluación del alcance de la misión de la agencia, se realiza prestando una gama de múltiples productos, búsqueda de acciones y logros centrados en la excelencia, y de servicios comunicacionales satisfaciendo necesidades mediante la difusión de diversos atributos integrados al área de mercadeo, cubriendo al máximo varios segmentos del proceso del mercado en un concepto publicitario.

Visión

Debido al éxito alcanzado, la visión de la organización es proyectar cada vez más la publicidad, logrando así la alta gerencia en conjunto con su personal, alcanzar las metas establecidas, satisfaciendo las necesidades de los clientes y haciéndoles sentir que ellos son la razón de ser de la agencia. Ramón Eduardo Aldrey, como presidente de la empresa, trata de cubrir al máximo los requisitos y las exigencias de su cartera de clientes, brindándoles prestigio y calidad de servicio a los mismos.

Estructura Actual de la Agencia Aldrey Publicidad C.A.

La estructura actual que presenta la agencia Aldrey Publicidad, C.A., se encuentran distribuidas por departamentos. (VER ANEXO No.1).

Términos Básicos

Agencia de Publicidad: Es una organización de profesionales que proporciona servicios creativos y de negocios a clientes relacionados con la planeación y colocación de anuncios. (O'Guinn, Allen, Semenik, Publicidad, Internacional, 1999, Pág. 577)

Auditoria Operacional: Se refiere a un examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia. (McGraw-Hill Irwin. Auditoria un Enfoque Integral. 2000, Pág., 595).

Brief : Documento realizado por el anunciante para que la agencia de publicidad conozca con todo detalle las características del mercado y del producto que va anunciar. Puede ser tan elaborado o escueto como el anunciante estime necesario, pero lo importante es que sea claro y no olvide ninguno de los puntos clave que la agencia debe conocer.

Estrategia Publicitaria: es la declaración sumaria de todas las esencias y definiciones de plantación, preparación y decisiones de colocación. Un elemento básico de la estrategia publicitaria es la estrategia del mensaje. La estrategia del mensaje consta de objetivos y métodos. Define las metas del anunciante y la forma en que se alcancen dichas metas. (O'Guinn, Allen, Semenik, Publicidad, Internacional, 1999, Pág. 276)

Orden de Inserción: es una orden de espacio, es el compromiso del anunciante de comprar espacio publicitario en una edición particular. Se acompaña con especificaciones de producción del anuncio o anuncios que aparecerán en dicho ejemplar. (O'Guinn, Allen, Semenik, Publicidad, Internacional, 1999, Pág. 423)

Orden de Trabajo: Documento de orden interno que se emite entre los diferentes departamentos de una agencia de publicidad para solicitar la realización de trabajos. Pieza imprescindible para que el departamento de tráfico pueda hacerle seguimiento a los trabajos y las personas encargadas de realizarlos no cometan errores.

Publicidad: es un esfuerzo pagado, que se utiliza por conducto de los medios de comunicación masiva para persuadir a la gente. (O'Guinn, Allen, Semenik, Publicidad, Internacional, 1999, Pág. 583)



CAPÍTULO III

B i b l i o g r a f í a

MARCO METODOLÓGICO



Tipo de Investigación

La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo documental-descriptiva, puesto que se ha realizado en base a la recolección de datos bibliográficos, entrevistas y herramientas para la detección de información, tales como el cuestionario; las cuales permitirán describir y desglosar el panorama operacional del departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A.. Según Suárez de Paredes, Niria en 1999, comenta que una investigación es documental debido a la;

“Conformación que se centra en datos documentales, sistemas bibliotecarios y banco de datos. En la investigación documental la recopilación de la información genera aportes teóricos y permite hacer propuestas de trabajo, así como recreando y redefiniendo nuevas situaciones, enfoques y criterios que enriquecen y profundizan el conocimiento del investigador” (Pág.34).

Así mismo, en el año 2001, Méndez A., Carlos E., explica que una investigación descriptiva, “es aquella que se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (Pág. 156). Por estas razones, se considera que el problema planteado, se desarrollará a través de las metodologías planteadas, puesto que ellas cubrirán los requerimientos necesarios para la aplicación de la Auditoria Operacional.

Diseño de Investigación

La investigación presentará un diseño de estudio no experimental, puesto que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, por lo que no existió

modificación intencional de las variables independientes. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, tal y como lo señala en 1979, Kerlinger; “la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible variar o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones dadas por las mismas” (Pág.115). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, ya que como se ha dicho anteriormente, estos son observados en su ambiente natural, en su realidad. En éste tipo de diseño, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. De igual manera, tiene un diseño transaccional descriptivo puesto que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, midiendo a un grupo de personas u objetos, y proporcionando su descripción.

Población

En 1987, Ary se refiere a la población como un censo de objetos tangibles, pues lo que busca es información acerca de una población pequeña. Según este autor, las variables de estudio son concretas, puesto que no resultará difícil obtener las respuestas que se buscan, ya que el resultado será de importancia para la población investigada. Por el contrario, en 1992, Bavaresco expone que la población “es un conjunto de unidades de observación, que se consideran en el estudio del cual se obtiene información.” (Pág. 89). Por ende, la presente investigación enfocó su población en el Departamento de Ventas de Aldrey Publicidad, C.A, basándolo a través de la aseveración de ambos investigadores, por lo cual el personal que labora en esta área concreta se someterá a la observación y el estudio pertinente de la

investigación, para así lograr el objetivo planteado. Cabe destacar que las personas que conforman el Departamento de Ventas o de Cuentas, tienen un nivel académico de Instrucción Superior, y en algunos de los casos, son profesionales con años de experiencia en el área.

Para éste trabajo se procedió a solicitar el listado de las personas que trabajan en el Departamento de Ventas de Aldrey Publicidad, C.A., para así conocer el número total de la población a estudiar, el cual fue de cuatro (4) personas. A partir de los datos obtenidos se procedió al desarrollo de la investigación.

Técnicas de Recolección de Datos

Para llevar a cabo el proceso de describir y explicar todos los hechos que conforman este trabajo de investigación, se aplicaron diversas técnicas de recolección de datos, tales como: Revisión bibliográfica, observación, entrevistas, cuestionarios.

Procedimiento

Una vez aplicada la Auditoria Operacional, se procedió a ordenar la información recopilada, determinando en una forma sistemática la jerarquía de los aspectos más importantes observados, logrando así mejorar el proceso de Atención y Satisfacción del Cliente dentro de la empresa. El criterio de análisis en el proceso teórico conceptual, dio paso a la realización de la evaluación en la empresa, basada en criterios de control interno establecidos, y haciendo una comparación con los controles aplicados en la organización, para así determinar la eficiencia de la

operaciones actuales del Departamento de Ventas de Aldrey Publicidad, C.A.

Tabulación de Datos

La tabulación de los datos obtenidos se llevo a cabo utilizando una tabla de doble entrada, donde verticalmente se indicaron los números de personas tomadas de la población y en la parte horizontal la numeración de las preguntas de la encuesta de dicha investigación. En tal sentido, Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar, sustentan que “es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, de manera de ordenar la información obtenida mediante un instrumento utilizado” (1998, pág.114).



TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	APLICAR UNA AUDITORIA OPERACIONAL		
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Describir el proceso actual de atención y satisfacción del cliente, del departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A.	Proceso actual de atención y satisfacción del cliente.	Departamento de Ventas.	- Estructura Organizativa de la Empresa. - Normas y Procedimientos de la Empresa. - Funciones de los Departamentos. - Normas y Procedimientos del Departamento de Ventas.



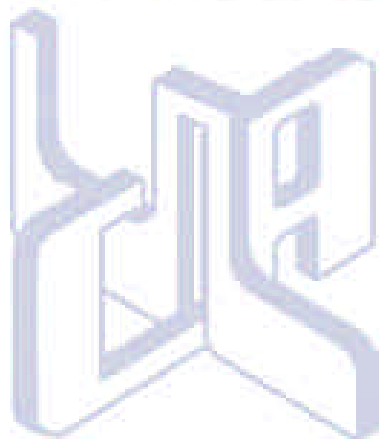
OBJETIVO GENERAL	APLICAR UNA AUDITORIA OPERACIONAL		
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en el proceso actual de atención y satisfacción del cliente, del departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A.	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso actual de atención y satisfacción del cliente.	Departamento de Ventas.	- Formatos y Herramientas de Trabajo, tales como: • Orden de Trabajo. • Brief. • Orden de Inserción. • Presupuestos. • Teléfonos. • Internet. • Proveedores. • Programas. - Estrategias de Mercadeo Aplicadas. - Planificaciones Estratégicas Publicitarias Aplicadas. - Cliente.



CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

El siguiente capítulo, comprende un estudio detallado de los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, instrumento utilizado para alcanzar la información requerida en virtud al problema planteado en el departamento de ventas de la empresa Aldrey Publicidad, C.A. Para dicha herramienta, los ítems comprendidos se derivaron de los indicadores de las variables, así como de sus respectivas dimensiones y objetivos a alcanzar. La investigación que se desarrolla a continuación se enfoca en dos puntos fundamentales para su mejor comprensión; el análisis e interpretación de los resultados y la discusión de los mismos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

OBJETIVO No. 1: Describir el proceso actual de atención y satisfacción del cliente, del departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A.

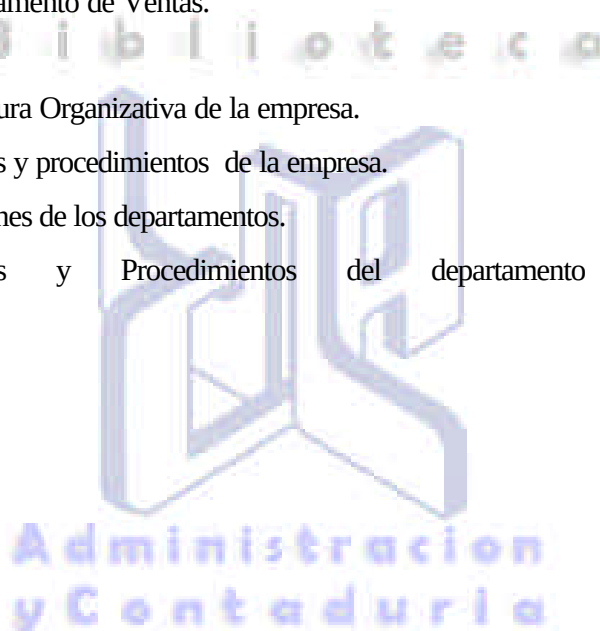
Dimensión: Departamento de Ventas.

Indicadores: Estructura Organizativa de la empresa.

Normas y procedimientos de la empresa.

Funciones de los departamentos.

Normas y Procedimientos del departamento de Ventas.



Pregunta No.1 ¿Existe una Estructura Organizativa dentro de la empresa?.

TABLA No.1

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla No.1, se observó que el total de los sujetos manifestó que actualmente si existe una Estructura Organizativa dentro de la empresa.

Pregunta No.2 ¿Conoce usted las Normas y Procedimientos establecidos por la empresa?.

TABLA No.2

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

En los resultados obtenidos en la tabla No.2, el total de los sujetos conocen las Normas y Procedimientos establecidos por la empresa, puesto que las respuestas generaron concordancia entre sí.

Pregunta No.3 ¿Conoce las funciones de cada departamento de esta empresa?.

TABLA No.3

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

El total de los sujetos respondió afirmativamente, llegando a la conclusión de que cada uno de ellos conoce las funciones de cada departamento de esta empresa.

Pregunta No.4 ¿Están claramente definidas las responsabilidades de todos los empleados en cada una de las funciones de la empresa (deberes y obligaciones)?.

TABLA No.4

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

En este cuadro, el total de la población respondió que sí, por lo que están claramente definidas las responsabilidades de todos los empleados en cada una de sus funciones dentro de la empresa.

Pregunta No.5 ¿Considera que los empleados ejercen sus funciones de acuerdo a las Normas y Procedimientos establecidas por la empresa para su cargo?

TABLA No.5

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	3	75
No	1	25
TOTAL	4	100

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla No.5, se detectó que de las cuatro personas, el 75% respondió que los empleados si ejercen las funciones de acuerdo a las normas y procedimientos establecidas por la empresa para su cargo. Por el contrario, el 25% manifestó que en algunos casos no es primordial para los empleados cumplirlas todas.

Pregunta No.6 ¿Usted cree, qué los procedimientos internos de la empresa se cumplen de manera Sistematizada

TABLA No.6

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	3	75
No	1	25
TOTAL	4	100

Según la tabla No.6 el 75% de la población respondió afirmativamente que los procedimientos internos de la empresa son cumplidos de manera sistematizada, y el otro 25% opina, que muchos de ellos son omitidos dependiendo de la premisa del trabajo o el cliente.

Pregunta No.7 ¿Considera que los procedimientos internos actuales son los mas efectivos para el desarrollo de la empresa?

TABLA No.7

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

El total de los sujetos respondió afirmativamente, llegando a la conclusión de que los procedimientos internos establecidos por la empresa son efectivos, ya que hasta el momento cumplen con las metas y objetivos planteados.

Pregunta No.8 ¿Se respetan las líneas de mando?.

TABLA No.8

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

En relación con las líneas de mando, el total de los sujetos respondió que si las respetaban.

Pregunta No.9 ¿Recomendaría algún ajuste en las normas y procedimientos de la empresa?

TABLA No.9

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	1	25
No	3	75
TOTAL	4	100

En la tabla No.9 se observó que de las 4 personas, el 75% respondió que de las normas y procedimientos actuales, no requieren de ningún ajuste. Por el contrario el 25% opina que deberían realizar ciertos cambios dentro del departamento de Tráfico, y que en algún otro departamento no sería necesario ya que se han dado todas las modificaciones convenientes para el buen funcionamiento.

Pregunta No.10 ¿Conoce las normas y procedimientos del departamento de ventas?

TABLA No.10

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

El total de la población respondió que sí, sin embargo no todas las personas tenían claras las normas y procedimientos de su departamento.

Pregunta No.11 ¿Conoce usted sus funciones dentro del departamento?

TABLA No.11

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

En la tabla No.11, el 100% respondió afirmativamente, sin embargo el total de la población encuestada, asume funciones que no corresponden con el cargo desempeñado en el departamento.

Pregunta No.12 ¿Apoya y aporta ideas para mejorar el funcionamiento del departamento?

TABLA No.12

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

El total de los sujetos respondió afirmativamente en cuanto al aporte de ideas para mejorar el buen funcionamiento del departamento. Sin embargo, ninguna de las personas aseveró el apoyo a las ideas u objetivos ya propuestos y además la recomendaciones mencionadas están dirigidas hacia otras instancias y no ha su propio departamento.

Pregunta No.13 ¿Usted considera que el personal actual de su departamento se encuentra capacitado para el desenvolvimiento y exigencias del mismo?

TABLA No.13

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

En la tabla No.13 el total de la población, respondió si en cuanto a la capacitación del personal actual, ya que todos se consideran profesionales con experiencia en el área, sin embargo se detectó la necesidad de incluir más personal que se ocupe de ciertas tareas como solicitar y elaborar presupuestos, visitar proveedores, entre otras.

Pregunta No.14 ¿Recibe instrucciones para ejecutar los procedimientos en función a las decisiones tomadas por el jefe del departamento?

TABLA No.14

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	2	50
No	2	50
TOTAL	4	100

De acuerdo a la tabla No.14, se observó que del total de la población el 50% afirmó que reciben instrucciones según el tipo de trabajo, cliente o estrategia de mercado. Por el contrario el otro 50%, respondió que no reciben ninguna instrucción por parte del Jefe del Departamento, y que en la mayoría de los casos, las decisiones son tomadas por la ejecutiva que atiende directamente al cliente.

Pregunta No.15 ¿Conoce el jefe del departamento de ventas las necesidades o requerimientos del departamento?.

TABLA No.15

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

Según el total de la población el Jefe del Departamento conoce las necesidades o requerimiento de su área.

OBJETIVO No.2: Evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en el proceso actual de proceso actual de atención y satisfacción del cliente, del departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A.

Dimensión: Departamento de Ventas.

Indicadores: - Formatos y herramientas, tales como:

- * Brief.
- * Orden de trabajo.
- * Orden de inserción.
- * Presupuestos.
- * Teléfonos.
- * Internet.
- * Proveedores.
- * Programas.
- Estrategias de mercadeo aplicadas.
- Planificaciones estratégicas publicitarias aplicadas.
- Cliente.

Pregunta No.16 ¿Usted cree que los formatos o herramientas que utilizan en el departamento son los más adecuados?.

TABLA No.16

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	3	75
No	1	25
TOTAL	4	100

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla No.16, el 75% de la población, cree que los formatos o herramientas utilizados son los más adecuados. Sin embargo el 25% indica que deben mejorarse, para el equilibrio entre el cliente y la ejecutiva de venta.

Pregunta No.17 ¿Sabe usted lo que es una Estrategia de Mercado?.

TABLA No.17

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

El total de la población respondió si a la pregunta cuestionada, sin embargo la mayoría de los sujetos, no acertó la definición correcta de lo que es una estrategia publicitaria.

Pregunta No.18 ¿Se siente en capacidad de realizar estrategias de mercado a las necesidades de cada uno de sus clientes?.

TABLA No.18

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

El 100% de la población encuestada, se siente en capacidad de realizar estrategias de mercado a las necesidades de cada uno de sus clientes, aunque no consideran ciertos elementos al momento de realizarlas.

Pregunta No.19 ¿Sabe usted lo que es una Plan Comunicacional?.

TABLA No.19

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

En la tabla No.19 el 100% conocía y definía correctamente lo que es una Planificación estratégica de mercado.

Pregunta No.20 ¿Se siente en capacidad de realizar planificaciones anuales de estrategias comunicacionales para cada uno de sus clientes?.

TABLA No.20

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

El total de los sujetos respondió afirmativamente, llegando a la conclusión de que están en capacidad de realizar planificaciones anuales de estrategias publicitarias, ya que conocen las fortalezas y debilidades de cada uno de sus clientes.

Pregunta No.21 ¿Usted considera que las estrategias o planificaciones empleadas por el departamento, en el área de publicidad y mercadeo son las más adecuadas para la captación, mantenimiento y satisfacción de los clientes?

TABLA No.21

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	2	50
No	2	50
TOTAL	4	100

De acuerdo a la tabla No.21, un 50% respondió que las estrategias o planificaciones empleadas por el departamento son las más adecuadas para la captación, mantenimiento y satisfacción de los clientes. Por el contrario el 50% restante manifestó que dichas estrategias no se practican en su totalidad, bien sea por

falta de tiempo, organización o carencia de una filosofía de planificación por parte del cliente.

Pregunta No.22 ¿Usted cree que las estrategias aplicadas por el departamento han incrementado las ventas y han captado más clientes?

TABLA No.22

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	3	75
No	1	25
TOTAL	4	100

En la tabla No.22 se observó que del total de la población el 75% cree que las estrategias aplicadas por el departamento han incrementado las ventas y han captado más clientes, aunque aseveran que la situación actual del país ha mermado el efecto y las oportunidades para la captación de clientes. De igual manera, esta parte de la población manifiesta que se puede solventar los gastos de la empresa con dos o tres clientes grandes al año. Por el contrario el 25% restante respondió que no han aumentado el número de clientes y que con los actuales no se puede sostener una empresa dentro del mercado.

Pregunta No.23 ¿Se actualizan las estrategias publicitarias de venta, aplicaciones y ejecuciones; con apertura a nuevos proveedores?.

TABLA No.23

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

De acuerdo a la tabla No.23 el total de la población afirmo que las estrategias publicitarias de ventas con apertura de nuevos proveedores son actualizados, de igual manera recomiendan mejorar su búsqueda, para que no solo brinden economía, sino calidad en el material y una buena respuesta en los tiempo de entrega. Por otro lado afirman que normalmente se mantiene una misma línea de proveedores, pero siempre considerando nuevas propuestas, teniendo presente que hay que aplicar el ensayo y el error para adoptar la mejor estrategia.

Pregunta No.24 ¿Usted cree que actualmente existe una comunicación directa con el cliente?.

TABLA No.24

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

El 100% de la población total, respondió afirmativamente, llegando a la conclusión, de que se mantiene una relación directa y constante con cada uno de los clientes.

Pregunta No.25 ¿Se le informa al cliente sobre la normativa establecida al momento que ellos solicitan el servicio?

TABLA No.25

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

El total de la población coincidió, en que a todos sus clientes se les informa sobre la normativa establecida al momento de solicitar el servicio,. Sin embargo mencionan que muchas veces son evadidas dicha normativa, ya que según la población encuestada el cliente no posee una cultura sobre el negocio de la publicidad y por ende se trata de ser un poco flexible con los mismos.

Pregunta No.26 ¿Se produce la información pertinente en un tiempo real necesario para mantener comunicación con los departamentos involucrados?.

TABLA No.26

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

Según la tabla No.26 el total de los sujetos respondió afirmativamente, con respecto a que la información se produce en un tiempo real para mantener una buena comunicación con los demás departamentos, aunque en algunos momentos falla debido a las condiciones de trabajo y del cliente, y por ende en esos casos la ejecutiva de venta considera que debe realizarse un seguimiento al trabajo asignado.

Pregunta No.27 ¿Cumplen con los tiempos establecidos entre cliente - empresa para la realización de las actividades?

TABLA No.27

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	2	50
No	2	50
TOTAL	4	100

De acuerdo a la tabla No.27, el 50% de la población respondió que si se cumplen con los tiempos establecidos entre cliente-empresa, para la realización de las actividades. Pero la población restante esta en desacuerdo con los cumplimientos de los tiempos establecidos, porque alegan que el flujo de trabajo y las prioridades no permiten entregarlo a tiempo. De igual manera explican que muchas veces es por

falta de información de parte del cliente y que en la mayoría de los casos es debido a los proveedores.

Pregunta No.28 ¿Si algún cliente exclama por falta de un buen servicio, usted considera que es por una carencia del departamento?

TABLA No.28

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	1	25
No	3	75
TOTAL	4	100

Del total de la población el 75% exclama que de haber una falla en el servicio no es por la carencia del departamento de ventas. Sin embargo el 25% restante asegura que si.

Pregunta No.29 ¿Si algún cliente exclama por falta de un buen servicio, usted considera que es por una carencia de otro departamento?

TABLA No.29

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	1	25
No	3	75
TOTAL	4	100

Del total de la población el 75% exclama que de haber una falla en el servicio no es por alguna carencia de otro departamento. Sin embargo el 25% restante asegura que si.

Pregunta No.30 ¿En la actualidad, considera que los clientes se puedan sentir satisfecho con el servicio que se les presta?.

TABLA No.30

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

El total de la población respondió que en la actualidad todos los clientes se pueden sentir satisfechos con el servicio que se les presta, ya que lo han manifestado con su fidelidad y constancia al pasar de los años. Sin embargo, hay que indicar que la cartera de cliente de la empresa ha sufrido una disminución, debido en su mayoría a los precios altos que ofrecen la empresa, de igual forma comentaron que el departamento de ventas presenta ciertas dificultades por falta de organización, comunicación y planificación al momento de captar nuevos clientes.

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Una vez analizados e interpretados los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario en el departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A., en su proceso actual de atención y satisfacción del cliente, se inicia la discusión de los mismos observándose ciertas fallas tanto en los procedimientos internos como en el

desempeño laboral del personal adscrito al área, esto último adjudicado a la poca capacitación que reciben los empleados por parte de la empresa. De manera más detallada se encontró, que la empresa si posee una estructura organizativa como lo muestran las tablas No.1 y 2, la cual se encuentra bien establecida y es conocida por sus miembros, aunque actualmente no existe ningún manual corporativo que lo refleje. De la misma forma, tienen determinada ciertas normas y procedimientos para cada uno de sus departamentos, con respecto a esto la población encuestada, afirma conocer cada una de esas funciones, así como las responsabilidades y cargo de cada persona que lo integra. No obstante, al pedirles que explicaran o mencionaran algunas de ellas el 75% del total no tenían claro las normas del departamento así como sus procedimientos, dentro y fuera de el.

Sin embargo, y como se pueden observar en los cuadros No.4 y 5 el 75% del total estudiado, si cree que cada empleado realiza sus funciones de acuerdo a las normas establecidas por la empresa, pero el 25% restante manifiesta que no es primordial cumplir todos los procedimientos, ya que aseveran que solo toman aquellas que mas les conviene pasando por alto ciertas líneas de mando, lo cual analizando las respuestas obtenidas en la tabla No.8, sobre si son respetadas, o no son respetadas dichas líneas, y en la cual se obtuvo 100% de respuesta afirmativas, se denota con facilidad una falta de responsabilidad para con las funciones y exigencias del departamento, lo que produce un descontrol en el proceso actual de la empresa, así como en las funciones de las personas que están dentro y fuera del departamento de ventas, dejando a un lado una serie de principios y valores profesionales; como la puntualidad, el orden en la entrega de información, y elaboración del trabajo, entre otros. Hasta los momentos, claramente se puede observar que existe un 50% que afirma que dentro del departamento las funciones son cumplidas a cabalidad por sus empleados, pero el otro 50% opina que el área de ventas o cuentas, requiere de un

ajuste de las normas, o en su defecto de un cumplimiento mas estricto, ya que las fallas que genera afecta a otras áreas de la empresa.

El incumplimiento de la sistematización del proceso cotidiano del departamento de ventas, además de los detalles antes descritos, dieron pie a analizar más a fondo los procedimientos internos, descubriendo una falta de comunicación entre su personal, otra causa más a la realidad actual que vive la empresa Aldrey Publicidad, C.A. en cuanto a la insatisfacción de las necesidades de sus clientes, situación planteada al comienzo de este trabajo de investigación, en el cual se refleja una disminución en su cartera de clientes. Cabe destacar que en uno de los ítems preguntados, sobre si se les informaba a sus clientes de la normativas de la empresa, la población afirmaba que si se le exponía, pero que de igual forma, en la mayoría de los casos se evadía puesto que los clientes no poseen una cultura sobre el negocio de la publicidad. Sin embargo, Meléndez Urdaneta, Octavio S., en el 2000, comenta que el departamento de ventas o cuentas tiene como funciones la planificación, dirección y coordinación de las relaciones interpersonales entre el cliente y el mismo, por lo que el personal que integra el departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A. encabezado por su planificador de cuentas, tiene el deber de asesorar y mas que nada de formar al cliente en lo que llaman Cultura Publicitaria, puesto que es parte de un servicio integral característico de esas empresas.

Entre otras funciones de un jefe de departamento de ventas o cuentas dentro de una agencia de publicidad, se encuentra el planificar y llevar el estatus de cada uno de los clientes de la empresa en materia publicitaria, proponer nuevas estrategias, mantener una buena comunicación con los que conforman el departamento de cuentas, y estar en un constante celo por el incremento de las ventas dentro de la

empresa. Así lo confirma en el 2000 Meléndez Urdaneta, “El Director de Cuentas debe tener capacidad de comunicación; ser observador y conceptualizador; manejar todas las áreas que están vinculadas con Mercadeo, Relaciones Públicas, Promoción de Ventas y por supuesto, la Publicidad misma, así como el conocimiento global de todo lo que acontece en el mundo. Además, entre otras: - Conocer el negocio del Cliente, - Coordinar el desarrollo de la estrategia comunicacional, - Aplicar la filosofía de la Agencia al cliente, - Velar por el cumplimiento de los objetivos de facturación mensual, -Responsabilizarse de la relación Agencia-Cliente, - Supervisar los trabajos de los ejecutivos”. (Pág. 85)

Según el total de la población, el jefe del departamento de cuentas de Aldrey Publicidad, si conoce las necesidades y requerimientos de su área, como lo indica la tabla No.15, pero al indagar sobre las funciones que ejerce y si reciben alguna instrucción por parte del planificador se encontró que el 50% asume directamente todas las responsabilidades que conlleva el cliente asignado a su cargo, sin recibir ninguna directriz por parte del jefe del departamento, este punto confirmó la falta de comunicación entre el jefe de cuentas y las ejecutivas de cuentas. Asimismo, al examinar sobre el aporte de ideas para mejorar el buen funcionamiento del departamento, observado en la tabla No.12, la población total respondió afirmativamente, sin embargo ninguno de los sujetos aseveró el apoyo a las ideas u objetivos ya propuestos, y las recomendaciones mencionadas están dirigidas hacia otras instancias y no hacia su propio departamento, considerando que hay una 25% del total estudiado que asegura que el departamento necesita reformar sus metas u objetivos, normas y formas de proceder con otros departamentos y con el cliente, como se ha mencionado anteriormente.

Otra de las debilidades encontradas, son los formatos o herramientas utilizadas actualmente, tales como; órdenes de trabajo, presupuestos, estrategias y

planificaciones de venta, entre otros. Según la tabla No.16 el 75% afirma no haber ningún problema con dichos formatos, pero el 25% restante comenta que deben mejorarse para el equilibrio entre el cliente y la ejecutiva de venta. De igual manera al examinar ciertos aspectos publicitarios de ámbito cotidiano, como lo es la planificación estratégica, y las estrategias publicitarias, el 100% de las personas objeto de estudio, afirmaron conocer dichos términos, pero al describirlas solo acertaron en lo que es una planificación estratégica de mercado y desconocían una definición acerca de las estrategias publicitarias, llamadas comúnmente comunicacionales. Más adelante al indagar sobre el ítem No.19 referente a lo antes mencionado, el 50% respondió que las estrategias o planificaciones empleadas por el departamento son las más adecuadas para la captación, mantenimiento y satisfacción de los clientes. Analizando esta respuesta es fácil detectar, que hay una parte, de la población estudiada dentro del departamento de ventas, que no posee ciertos conocimientos, necesarios para desempeñar el cargo que ejerce y por consecuencia no esta realizando sus funciones en la medida que lo exige su cargo. Sin embargo, el 50% restante manifestó en el ítem No.19 que dichas estrategias no se practican en su totalidad, bien sea por falta de tiempo, organización o carencia de una filosofía de planificación por parte del cliente. De la aplicación de los mismos, por parte de las ejecutivas y la planificadora de cuentas, el 100% dice sentirse en capacidad de aplicarlos, ya que conocen a fondo las debilidades y fortalezas de sus clientes, pero en este caso, y luego de analizar los comentarios anteriores, se podría decir, que no toman en cuenta ciertos elementos al momento de realizarlas, como por ejemplo; un conocimiento bien definido de lo que significan esos términos.

Uno de los puntos importantes del tema de las estrategias publicitarias, de medios y de las planificaciones de mercado, ha sido su influencia en el incremento de las ventas de la empresa Aldrey Publicidad, C.A. a lo cual se observó que del total de

la población el 75% cree que las estrategias aplicadas por el departamento han incrementado las ventas y han captado más clientes, como se puede apreciar en la tabla No.22 aunque aseveran que la situación actual del país ha mermado el efecto y las oportunidades para la captación de los mismos. De igual manera, esta parte de la población manifiesta que se puede solventar los gastos de la empresa con dos o tres clientes grandes al año, a esto Meléndez Urdaneta, Octavio, comenta que un departamento de cuentas encabezado por su planificador debe “Velar por el cumplimiento de los objetivos de facturación mensual”(2000). Contrario al 75%, el 25% restante respondió que no han aumentado el número de clientes y que con los actuales no se puede sostener una empresa dentro del mercado.

Desde un principio la auditoria operacional aplicada al departamento de cuentas o de ventas de Aldrey Publicidad, C.A. desea detectar la eficacia y efectividad de su proceso, ya que como se ha mencionado reiteradas veces, la cartera de clientes de esta empresa ha sufrido una disminución, para lo cual uno de los indicadores presentes dentro del cuestionario, ha sido el cliente, sus necesidades y sus satisfacciones. El ejecutivo es un asesor y sobre el recae la responsabilidad de permanente vigilia de los asuntos del cliente. Por eso es que los resultados de los servicios que se prestan deben ser comunicados a ambas partes interesadas. El 100% de la población, coincidió en que ellos mantienen una relación constante y directa con sus clientes y que de igual manera, se les informa sobre la normativa establecida al momento de solicitar el servicio. Aunque comentan que muchas veces es evadida dicha normativa, puesto que el cliente no posee una cultura sobre el negocio de la publicidad y por ende se trata de ser un poco flexible con los mismos, como se ha descrito en otras oportunidades.

La comunicación entre departamentos es vital dentro de cualquier empresa, ya que de esa manera aseguran que su proceso llegue a ser más efectivo y eficaz, puesto que todos estarán encaminados bajo una misma meta, es decir, perseguirán los mismos objetivos alcanzando así el fin propuesto, que en este caso es la satisfacción del cliente, que por consecuencia se reflejará en el incremento de las ventas de la empresa. La comunicación para el departamento de venta, consta principalmente de presentar la información suministrada por los clientes en un tiempo real con el trabajo a realizar, es decir, dependiendo del trabajo requerido por el cliente y la información consignada, se analiza el tiempo de duración de los artes, presupuestos, elaboración del material y entrega del mismo. Sin una información a tiempo, el proceso se retrasaría, y en la mayoría de los casos entorpecería el trabajo de otros clientes que aguardan por su servicio. A esto, hacemos referencia a la tabla No.26 donde el total de los sujetos coincide que la información si se produce en un tiempo real manteniendo una buena comunicación con los demás departamentos, aunque en algunos momentos falla debido a las condiciones de trabajo y del cliente, y por ende en esos casos la ejecutiva de venta considera que debe realizarse un seguimiento al trabajo asignado, o realizarlo con la información suministrada aunque no se encuentre completa. Esto mismo, lo reiteran en la tabla No.27, donde el 50% de la población respondió que no se cumplen con los tiempos establecidos entre cliente-empresa, para la realización de las actividades, debido al flujo de trabajo y las prioridades, las cuales no permiten entregarlo a tiempo. De igual manera explican que aunque muchas veces es por falta de información de parte del cliente, en la mayoría de los casos es debido a los proveedores.

Entre las últimas consideraciones estudiadas, se preguntó a los encuestados, si la falta de un buen servicio dentro de la empresa se debe a una carencia del departamento o por el contrario es por alguna falla de otro departamento. El 75%

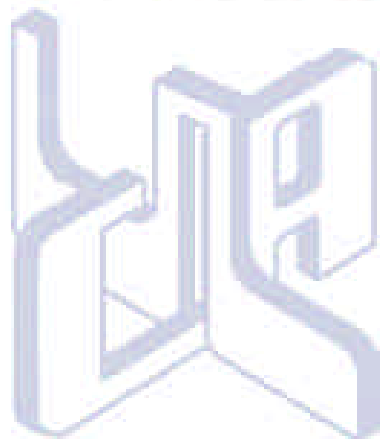
respondió que no es por falta del departamento de ventas ni de otro departamento, pero el 25% restante contrasta con esa disposición, ya que afirma, que si existen carencias y que principalmente es en el departamento de venta, y que en los otros departamentos también, pero era debido al libre cumplimiento de los procedimientos en el área de cuentas.

Para finalizar, se decidió cerrar con el indicador referido al cliente, su satisfacción y necesidad publicitaria, preguntando si consideraban que en la actualidad todos los clientes se pueden sentir satisfechos con el servicio que se les presta, todas las personas respondieron afirmativamente, puesto que sus clientes han sido fieles y constantes al pasar de los años. Sin embargo, comentaron que la cartera de cliente de la empresa ha sufrido una disminución, debido en su mayoría a los precios altos que ofrecen, ya que el departamento de ventas presenta ciertas dificultades por falta de organización, comunicación y planificación al momento de captar nuevos clientes como se pudo observar en la tabla No.30, y como se ha venido expresando a lo largo de este análisis de los resultados arrojados por el cuestionario aplicado.



CONCLUSIONES

B i b l i o t e c a



Administracion
y Contaduria

Después de aplicar la Auditoria Operacional en el proceso de atención y satisfacción del cliente en el departamento de ventas de Aldrey Publicidad, C.A. medir la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones; evaluar los controles y sistemas de operación de la gerencia sobre sus actividades, ordenar la información recopilada y determinar en una forma sistemática la jerarquía de los aspectos más importantes observados se logró llegar a las siguientes conclusiones:

La principal falla encontrada y que da origen a muchas otras consecuencias radica en los procedimientos internos del departamento, los cuales no son cumplidos de manera sistematizada, irrespetando así las líneas de mando y las funciones de aquellos quienes las ejercen. También se observó que las ejecutivas solo utilizan los canales que más encajen con su procedimientos de trabajo sin tomar en cuenta el proceso del departamento, alegando que poseen clientes primordiales para la empresa y por tanto deben agilizar el servicio de esa forma. Esta situación de prioridades en el servicio, retrasa directamente el trabajo de otros clientes, que aunque algunos de ellos facturen mas al año, son los clientes pequeños los que proveen a la empresa de un buen flujo de caja mensual y por lo tanto la empresa y especialmente el departamento de ventas o cuentas, no debe descuidar la atención hacia ellos.

Se pudo observar también una contraposición de ideas en cuanto al buen funcionamiento del departamento, las funciones de sus miembros y las necesidades de los clientes que posee, a lo que se concluyo que existe una deficiente comunicación entre el personal del área de ventas, reflejándose en una atención poco estable hacia los clientes. De manera mas especifica, se puede afirmar que las ejecutivas no cumplen completamente con las funciones de su cargo y ejercen tareas que no les corresponden, como; querer idear conceptos creativos, supervisar los artes, o estar pendientes del área de producción entre otros, ya que consideran que obviando

ciertas líneas de mando, asumir otras funciones como las anteriores expuestas y saltarse algunos procedimientos como, entregar la orden directamente al diseñador, sin pasar por el departamento de tráfico ni por el director de arte, pautar avisos, entre otros, le asegurara un servicio mas rápido al cliente. Pero la verdad, es que este incumplimiento de los procedimientos, solo retrasa el proceso.

Los tiempos reales establecidos por la empresa, en cuanto a la recepción de información y elaboración del trabajo no son cumplidos en todos los casos por parte de las ejecutivas de ventas, ya que no le exigen al cliente la información necesaria para realizar su trabajo, y sin embargo exigen a los otros departamentos de la compañía desarrollarlo con la información que se encuentre consignada, lo que desmejora la reputación del servicio prestado, ya que no pueden dar garantías de un buen acabado. De igual manera, las ejecutivas pautan un tiempo de realización de los artes discordante con la realidad de la elaboración, y no se preocupan por considerar que no es solo un cliente al que se atiende, sabiendo que lo cotidiano es que se trabajen con mas de quince o veinte clientes-trabajos a la vez, dentro de los cuales seis de ellos deben ser entregados para el mismo día, por su calidad de prioritarios; y si dan lapsos de tiempo mas amplios como de dos o tres días o una semana para realizar conceptos creativos y plasmarlo en todas las piezas graficas propuestas por ellas en el brief, en la mayoría de las situaciones se hace muy corto el periodo para que generen y se estudien las necesidades del cliente y del mercado.

El Planificador de Cuentas (Jefe del Departamento), no posee el adiestramiento necesario para afrontar la responsabilidad del cargo, ya que solo se limita a cumplir las funciones más básicas, tales como; solicitar y elaborar presupuestos, supervisar el trabajo de las ejecutivas y otras funciones que se encuentran de manera inherente con su cargo o área de trabajo. No realiza

planificaciones para ninguno de los clientes ni procura asesorarlos en materia publicitaria, para que así desarrollen la cultura tan necesaria que el departamento de ventas menciona en sus respuestas, acerca de que sus clientes no la poseen, y por lo cual no entienden el proceso de la empresa.

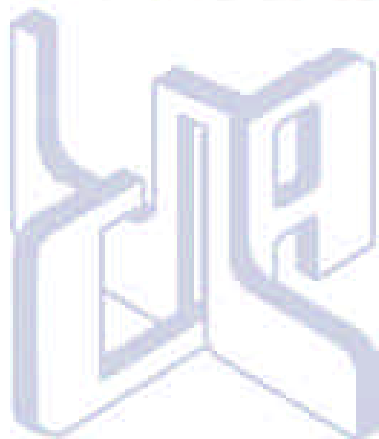
No velan por el incremento de las ventas mensuales, ni proponen metas, objetivos o planes estratégicos para alcanzarlos. No apoyan a los clientes pequeños, invirtiéndole tiempo en desarrollar planes de comunicación a su medida, para que así poco a poco se desarrollen y crezcan con la empresa, y sean competencias potenciales en el mercado. Los medios de trabajo utilizados, como; formatos de recepción de información, ordenes de trabajo, presupuestos, lista de proveedores y de materiales, se encuentran desactualizados.

El deficiente desempeño del departamento de cuentas ha afectado los otros departamentos, desmejorando la comunicación entre si, entorpeciendo y retrasando el proceso de las otras áreas, y por ende el de toda la empresa, ya que debido a esto los empleados no pueden desarrollar a cabalidad sus funciones.



RECOMENDACIONES

B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

De la siguiente Auditoria aplicada al departamento de ventas de la empresa Aldrey Publicidad, C.A. se cree necesario realizar ciertos ajustes para una mejor eficacia y eficiencia del proceso actual de su servicio de satisfacción y atención al cliente, para ello se recomienda:

Elaborar un Manual Corporativo de la compañía, donde se establezca, la misión y visión de la agencia, su estructura organizativa, y diagramas de flujo sobre los procedimientos de cada uno de los departamentos y donde se acentúen las líneas de mando correspondientes a cada área. Además de un apartado sobre la filosofía y responsabilidad ante el cliente, donde se describan una serie de normas y recomendaciones acerca de la Atención al Cliente, su asesoramiento y la importancia para la empresa, logrando así una herramienta mas para la eficiencia del proceso cotidiano de la agencia Aldrey Publicidad, C.A.

Actualizar todo los formatos de trabajo y las listas de sus proveedores. La empresa Aldrey Publicidad, C.A. debe proporcionarle un mejor adiestramiento a sus ejecutivas y por ende al jefe del departamento, por medio de charlas o cursos de capacitación donde puedan ampliar su nivel profesional y humano, y donde se destaquen temas como; el coaching, gerencia y planificación de empresas, clima organizacional, Importancia de los planes comunicacionales dentro del departamento de venta, la atención al cliente, entre otros.

La empresa debe reconsiderar a la persona que se encuentra en el cargo de jefe del departamento de ventas o resolver la situación acerca de su desempeño laboral, puesto que no cumple con los niveles de exigencias requeridos. De dejar a la persona que se encuentra en estos momentos en el cargo, se ve necesario, un adiestramiento intensivo acerca de sus funciones, puesto que debe conocer mas el negocio de los clientes, involucrarse en la realización de estrategias y planes comunicacionales o de mercadeo, coordinar el desarrollo y velar por la facturación mensual, entre otras responsabilidades.

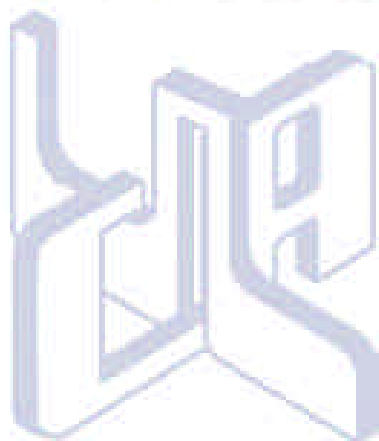
Asimismo el planificador o jefe, en conjunto con las ejecutivas, deben asesorar al cliente en todo lo que corresponda con el servicio que la empresa brinde, desarrollarles una cultura publicitaria y enseñarles a saber invertir en el medio para que así crezcan como empresa e incrementen sus ventas. Por consiguiente deben reformar la captación y mantenimiento del cliente, desarrollando una atención mas personalizada y efectiva para ambos lados. Una de las maneras de lograrlo, es manteniendo informado e involucrado al cliente con la agencia, relacionarlo con su plan comunicacional, y así el animo desplegado del departamento atraerá la confianza del Cliente, puesto que conocerá los métodos empleados, el tiempo y el dinero invertido, ya que no hay que olvidar, que es el quien paga el servicio.

De la misma manera, deben establecer tiempos estimados entre la entrega de información y la elaboración del trabajo asignado, para que las pautas y la producción no se entorpezcan y así poder ofrecer un trabajo de más alta calidad.



BIBLIOGRAFIA

B i b l i o t e c a



Administracion
y Contaduria

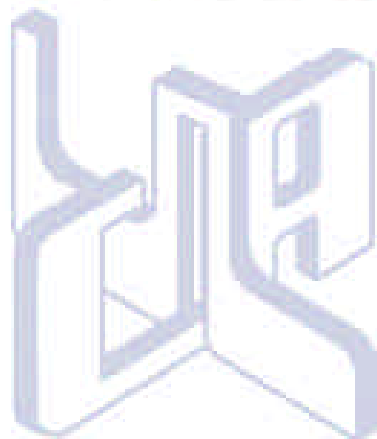
- Arens, Alvin A.; Loebbecke, James K. **Auditoria un Enfoque Integral**. Pearson Educación. Sexta Edición. México 1996.
- Cepeda, Gustavo. **Auditoria y Control Interno**. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Caracas, Venezuela. 1997.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. México. 1998.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. **Auditoria Operacional**. Tercera Edición. México. 1997.
- Kell, Walter G.; Boyntons, William C. **Auditoria Interna**. Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1996.
- Mancillas Pérez, Eduardo J. **La Auditoria Administrativa**. Un Enfoque Científico. Editorial Trillas. México. 2001.
- Mantilla B., Samuel Alberto 2002. **Control Interno Estructura Conceptual Integrada**. Ecoe Ediciones. Segunda Edición. Bogota, Colombia. 2000.
- Meléndez Urdaneta, Octavio S. **Manual de Entrenamiento para Ejecutivos de Cuentas Publicitarias**. Primera Edición. Maracaibo, Venezuela. 2000.
- Meléndez Urdaneta, Octavio S. **La Estrategia de Medios y sus Dependientes en Publicidad**. Primera Edición. Maracaibo, Venezuela. 2000.
- Océano Grupo Editorial, S.A. **Enciclopedia de la Auditoria**. España. 2001.
- O'Guinn, Thomas C.; Allen, Chris T.; Semenik, Richard J. **Publicidad. International** Thomson Editores. México. 1999.
- Revista Legis del Contador. Estudios sobre la Disciplina Contable. Legis Lec Editores, C.A. Numero 5. Enero a Marzo 2001. Bogota.
- Revista Legis del Contador. Estudios sobre la Disciplina Contable. Legis Lec Editores, C.A. Numero 8. Octubre a Diciembre 2001. Bogota.
- Whittington, O. Ray; Pany, Kurel. **Auditoria Un Enfoque Integral**. Mc Graw Hill Interamericana, 12 Edición., S.A. México. 1998

- Bracho, Rossana. **Evaluación de una Auditoria Operativa en el proceso funcional de las cuentas por cobrar caso Fin de Siglo.** Universidad Rafael Bellosó Chacín. 2000.
- Chaparro Guillen, Gladys. **Auditoria Tributaria para la empresa Servicios de Inspección, .C.A.** Universidad del Zulia. 1998.
- Morón, Adriana.. **Evaluación del Control Interno de los Inventarios en Supermercados.** Universidad del Zulia. 1998.



ANEXOS

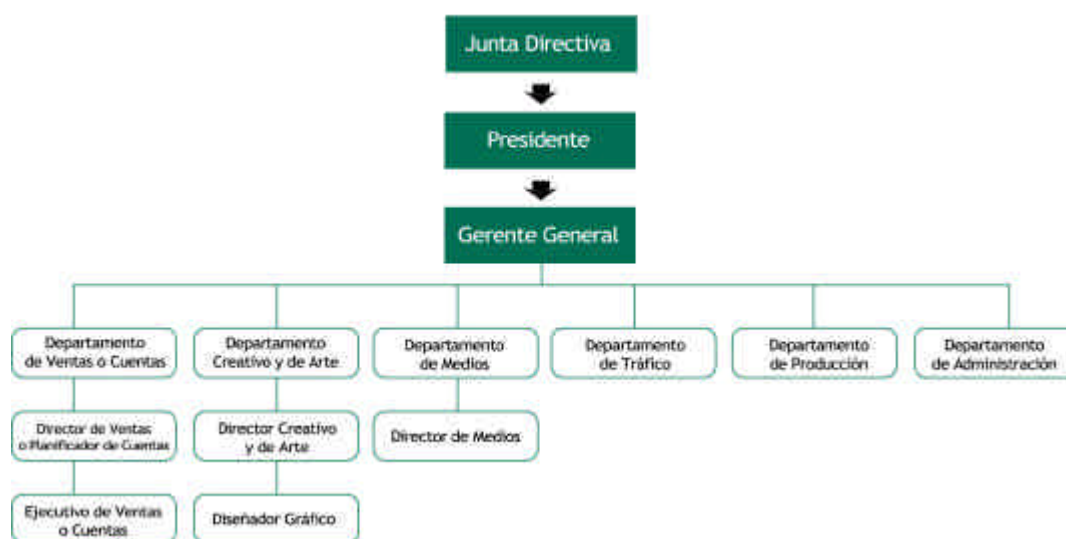
B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

Anexo No. 1

Estructura de una Agencia de Publicidad



Anexo No.2

INSTRUCCIONES

- Lea cada uno de los ítems.
- El cuestionario debe ser llenado a bolígrafo.
- Debe mantener la objetividad en sus respuestas.
- Evalúe las alternativas propuestas y seleccione la que usted considera correcta.

No. ITEMS	ENUNCIADO
1.	¿Existe una Estructura Organizativa dentro de la empresa?. SI _____ NO _____
2.	¿Conoce usted las Normas y Procedimientos establecidas por la empresa?. SI _____ NO _____
3.	¿Conoce las funciones de cada departamento de la empresa?. SI _____ NO _____ Menciónelas: _____
4.	¿Está claramente definidas las responsabilidades de todos los empleados en cada una de las funciones de la empresa (deberes y obligaciones) ?. SI _____ NO _____
5.	¿Considera que los empleados ejercen sus funciones de acuerdo a las Normas y Procedimientos establecidas por la empresa para su cargo?. SI _____ NO _____ ¿Por qué?: _____
6.	¿Usted cree que los procedimientos internos de la empresa se cumplen de manera Sistematizada?. SI _____ NO _____ Explique: _____
7.	¿Considera que los procedimientos internos actuales son los más efectivos para el desarrollo de la empresa?. SI _____ NO _____ ¿Por qué?: _____

8.	¿Se respetan las líneas de mando? SI _____ NO _____
9.	¿Recomendaría algún ajuste en las normas y procedimientos de la empresa? SI _____ NO _____ ¿Por qué?: _____
10.	¿Conoce las normas y procedimientos del departamento de ventas? SI _____ NO _____ Menciónelas: _____
11.	¿Conoce usted sus funciones dentro del departamento? SI _____ NO _____ Menciónelas: _____
12.	¿Apoya y aporta ideas para mejorar el funcionamiento del departamento? SI _____ NO _____ Explique: _____
13.	¿Usted considera que el personal actual de su departamento se encuentra capacitado para el desenvolvimiento y exigencias del mismo? SI _____ NO _____ ¿Por qué?: _____
14.	¿Recibe instrucciones para ejecutar los procedimientos en función a las decisiones tomadas por el jefe del departamento? SI _____ NO _____ Explique: _____
15.	¿Conoce el jefe del departamento de ventas las necesidades o requerimientos del departamento? SI _____ NO _____
16.	¿Usted cree que los formatos o herramientas que utilizan en el departamento son los más adecuados? SI _____ NO _____ ¿Por qué?: _____

17.	¿Sabe usted lo que es una Estrategia de Mercado? SI _____ NO _____ Explique: _____
18.	¿Se siente en capacidad de realizar estrategias de mercado a las necesidades de cada uno de sus clientes? SI _____ NO _____ ¿Por qué?: _____
19.	¿Sabe usted lo que es un Plan Comunicacional? SI _____ NO _____ Explique: _____
20.	¿Se siente en capacidad de realizar planificaciones anuales de estrategias comunicacionales para cada uno de sus clientes? SI _____ NO _____ ¿Por qué?: _____
21.	¿Usted considera que las estrategias o planificaciones empleadas por el departamento, en el área de publicidad y mercadeo son las más adecuadas para la captación, mantenimiento y satisfacción de los clientes? SI _____ NO _____ ¿Por qué?: _____

B i b l i o t e c a

22.	¿Usted cree que las estrategias aplicadas por el departamento han incrementado las ventas y han captado más clientes? SI _____ NO _____ ¿Por qué?: _____
23.	¿Se actualizan las estrategias publicitarias de venta, aplicaciones y ejecuciones; con apertura a nuevos proveedores? SI _____ NO _____ ¿Por qué?: _____
24.	¿Usted cree que actualmente existe una comunicación directa con el cliente? SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____
25.	¿Se le informa al cliente sobre la normativa establecida al momento que ellos solicitan el servicio? SI _____ NO _____ Explique: _____

26.	¿Se produce la información pertinente en un tiempo real necesario para mantener comunicación con los departamentos involucrados? SI _____ NO _____ Explique: _____
27.	¿Cumplen con los tiempos establecidos entre cliente-empresa para la realización de las actividades? SI _____ NO _____ Explique: _____
28.	¿Si algún cliente exclama por falta de un buen servicio, usted considera que es por una carencia del departamento? SI _____ NO _____

29.	¿Si algún cliente exclama por falta de un buen servicio, usted considera que es por una carencia de otro departamento? SI _____ NO _____
30.	¿En la actualidad, considera que los clientes se puedan sentir satisfechos con el servicio que se les presta? SI _____ NO _____ Explique: _____

COMENTARIOS:

Administración
y Contaduría