

9.- PLANEACION DE MARKETING DE SERVICIOS

9.1 Proceso de planeación de mercadotecnia.

Se han propuesto diversos enfoques para la planeación de la mercadotecnia; algunos son muy académicos y se basan en la teoría de la mercadotecnia, aunque otros han intentado identificar las mejores prácticas probadas en una amplia diversidad de compañías, vinculándolas con los conceptos teóricos creados en la planeación estratégica y de la mercadotecnia.

Nosotros nos enfocaremos en un plan de mercadotecnia estratégico de tres años en vez de un plan táctico de un año. La estructura de planeación tiene cuatro fases que estas a su vez se desglosan en 10 pasos primordiales. Las fases principales son las siguientes:

- Contexto estratégico.
- Análisis de la situación.
- Formulación de la estrategia de mercadotecnia.
- Asignación y monitoreo de recursos.

9.2 Contexto Estratégico.

La primera fase de la planeación de la mercadotecnia se compone de dos pasos: definición de la misión e identificar los objetivos corporativos. Estos se derivan en forma directa del proceso de planeación estratégica.

Misión:

El propósito de la declaración de misión es proporcionar a los diversos interesados en el negocio de servicios un claro sentido de propósito y dirección. La declaración de misión es un dispositivo importante para coordinar actividades en una compañía de servicios. Proporciona un marco de referencia para capacitar al equipo operativo en diversas partes de la empresa para trabajar en conjunto, en forma coordinada, hacia la consecución de los objetivos globales y la filosofía de la misma. Debe subrayarse una vez más que la utilidad de la misión para una empresa depende del compromiso que los diversos interesados, y en especial los internos tengan con respecto a la misión. Sólo pueden tener este compromiso si la misión se comunica con claridad, de manera que tenga algún significado para ellos.

Objetivos corporativos: El propósito de los objetivos corporativos es que los interesados midan el éxito de la misión. Peter Drucker ha identificado varias áreas clave en las cuales deben sustentarse los objetivos. Estas incluyen las siguientes:

CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación						
				No Cumple		cumple				
3.2 Historia de rediseño general.	Se han rediseñado los procedimientos fundamentales durante los últimos diez años para alcanzar una mejora trascendental en el desempeño en:									
	• ¿Procesos de ventas?	69		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Procesos de servicios?	70		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Procesos administrativos?	71		0	2	4	6	8	10	
	3.2.1 Identificación de labores primordiales de trabajo en ventas y servicios.									
	¿Se han identificado las actividades de trabajo fundamentales en ventas?	72		0	2	4	6	8	10	
	¿Se han identificado las oportunidades importantes para mejorar las actividades de trabajo en ventas?	73		0	2	4	6	8	10	
3.2.2 Procedimientos para detectar problemas en ventas y servicios.	¿Se identifican y corrigen las actividades de trabajo que no cumplen con las expectativas de los clientes?	74		0	2	4	6	8	10	
3.2.3 Desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo en ventas y servicios.	¿Se redefinieron los procedimientos operativos de ventas para eliminar la causa raíz de la insatisfacción de clientes y/o empleados?	75		0	2	4	6	8	10	

CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
3.2.4 Desarrollo de nuevas mediciones de desempeño en ventas y servicios.	¿Se desarrollan y utilizan nuevas mediciones para el desempeño del trabajo en ventas que se enfocan al cliente?	76		0	2	4	6	8	10
3.2.5 Especificación de nuevas normas de desempeño en el trabajo de ventas y servicios.	¿Se han desarrollado y utilizado nuevas normas para el desempeño de trabajo que se orientan al cliente?	77		0	2	4	6	8	10
3.2.6 Evaluación de nuevos procedimientos de trabajo en ventas y servicios.	¿Se prueban los nuevos procedimientos de trabajo y normas de desempeño para demostrar que tienen un efecto positivo sobre la satisfacción de los clientes y los empleados antes de su despliegue a escala completa?	78		0	2	4	6	8	10
3.3 Profesionalismo del personal en general. *Control del proceso de servicios.	¿El personal de ventas hace seguimiento después de estas para asegurar la satisfacción del cliente?	79		0	2	4	6	8	10
	¿El personal asignado al servicio del cliente sigue los procedimientos de trabajo establecido?	80		0	2	4	6	8	10
3.3.1 Retroalimentación de los empleados en ventas.	¿Se utiliza algún instrumento de retroalimentación en el desempeño de proveedores para evaluar la eficacia desde el punto de vista del personal de ventas y servicios?	81		0	2	4	6	8	10

CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
3.3.1 Continuación	¿El instrumento de retroalimentación del desempeño del proveedor detecta y jerarquiza los obstáculos a la productividad en ventas?	82		0	2	4	6	8	10
3.3.2 Retroalimentación de la satisfacción de los clientes.	¿Se mide y sigue el desempeño de los proveedores desde el punto de vista de los clientes?	83		0	2	4	6	8	10
	¿La frecuencia en la medición de la satisfacción de los clientes permite detectar los puntos de insatisfacción antes de que ocurra un daño a largo plazo en la imagen y reputación del proveedor?	84		0	2	4	6	8	10
3.3.3 Control del sistema de medición.	¿Los cuestionarios y encuestas:								
	• ¿Están libres de errores en el plan de muestra?	85		0	2	4	6	8	10
	• ¿Se realizan pruebas piloto?	86		0	2	4	6	8	10
	• ¿Se comprueba la confiabilidad y validez?	87		0	2	4	6	8	10
3.4.1 Uso y ejecución general. *Análisis de diferencias en el desempeño y mejora continua.	¿Existen diferencias entre el desempeño de los proveedores y las expectativas de los clientes que se identifican y utilizan para clasificar las oportunidades de mejora para las oportunidades de ventas?	88		0	2	4	6	8	10
	¿El sistema de recolección de datos recaba suficientes evidencias para identificar la causa de los defectos operativos de ventas?	89		0	2	4	6	8	10

CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
3.4.1 Sistema de recolección de datos.	¿El sistema de recolección de datos capta retroalimentación de los:								
	• ¿Clientes?	90		0	2	<u>4</u>	6	8	10
	• ¿Personal de ventas?	91		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	• ¿Auditores certificados de calidad?	92		0	2	<u>4</u>	6	8	10
3.4.2 Iniciativas de mejora de calidad en ventas.	Las iniciativas de mejora de calidad en ventas jerarquizan y comunican:								
	• ¿Las expectativas de los clientes?	93		0	2	4	6	<u>8</u>	10
	• ¿Criterios de evaluación del desempeño de los proveedores?	94		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	• ¿Oportunidades de reducción de los costos?	95		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	• ¿Oportunidades para mejorar la competitividad?	96		0	2	4	6	8	10
	• ¿Sugerencias de mejora de los clientes?	97		0	2	4	6	<u>8</u>	10
	• ¿Sugerencias de mejora del personal de ventas?	98		0	2	4	6	<u>8</u>	10
	• ¿Acciones ejecutivas para instrumentar las sugerencias?	99		0	2	4	6	8	10
¿El reconocimiento de la dirección de las contribuciones de los empleados de ventas para mejorar la calidad en todos los procesos y los servicios del departamento de ventas?	100			0	2	4	6	<u>8</u>	10

PUNTUACION DE LA AUDITORIA

Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handal **Fecha:** 01 ENERO 2000

Auditado: CONTINANTAL BANK "VENTAS" **Ubicación:** OFICINAS GENERALES

# REF.	Puntos de verificación de la auditoría	Puntuación aprobatoria mínima	Puntuación de los auditores	Puntuación máxima posible
1.0	Características de las organizaciones de ventas			
1.1	Características de calidad y servicios.	48	(46)	80
1.2	Control de características de C y S en ventas.	18	(14)	30
2.0	Principios del sistema de C y S en ventas.			
2.1	Aspectos fundamentales de un sistema de calidad y servicios de ventas.	30	(24)	50
2.2	Responsabilidad del gerente de ventas.	18	(4)	30
2.3	Desarrollo y apoyo del personal de ventas.	36	36	60
2.4	Estructura del sistema de C y S de ventas.	12	12	20
2.4.1	Documentación del sistema de ventas.	36	(28)	60
2.4.2	Normas del sistema de ventas.	24	(22)	40
2.4.3	Análisis de diferencias en el desempeño de ventas.	18	(14)	30
2.4.4	Informe de auditoría de C y S en ventas.	36	(0)	60
2.5	Vigilancia de las interacciones con los clientes.	36	42	60
3.0	Elementos de operación del sistema de calidad y servicios en ventas.			
3.1	Definición general y objetivos.	12	16	20
3.1.1	Relaciones con los clientes.	24	(18)	40
3.1.2	Proyectos de mejora.	06	8	10

PUNTUACION DE LA AUDITORIA (CONT.)

# R.F.F.	Puntos de verificación de la auditoría	Puntuación aprobatoria mínima	Puntuación de los auditores	Puntuación máxima posible
3.1.3	Propuestas de ventas.	12	12	20
3.1.4	Administración de ventas.	12	16	20
3.1.5	Control de proceso administrativo.	24	24	40
3.1.6	Revisión de documentación.	6	6	10
3.2	Historia de rediseño general.	18	18	30
3.2.1	Identificación de las actividades fundamentales de Trabajo en ventas y servicios.	12	12	20
3.2.2	Procedimientos para detectar problemas en ventas y servicios.	6	(4)	10
3.2.3	Desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo en ventas y servicios.	6	(4)	10
3.2.4	Desarrollo de nuevas mediciones de desempeño en el trabajo de ventas y servicios.	6	(4)	10
3.2.5	Especificación de nuevas normas de desempeño en el trabajo de ventas y servicios.	6	(4)	10
3.2.6	Evaluación de nuevos procedimientos de trabajo	6	(4)	10
3.3	Control del proceso de servicio a cliente. (Profesionalismo del personal general)	12	(10)	20
3.3.1	Retroalimentación de los empleados de ventas.	12	(8)	20
3.3.2	Retroalimentación de la satisfacción de los clientes.	12	(8)	20
3.3.3	Control del sistema de medición.	18	(22)	30
3.4	Análisis de diferencias en el desempeño y mejora Continua. (Uso y ejecución general)	12	(8)	20
3.4.1	Sistema de recolección de datos.	18	(14)	30
3.4.2	Iniciativas de mejora de calidad en ventas.	48	60	80
	EL SISTEMA NO SE AJUSTA SI LA PUNTUACION TOTAL ES MENOR DE 600	600	522	1000

INFORME DE AUDITORIA

Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handul Fecha: 01 ENERO 2000

Auditado: CONTINENTAL BANK "VENTAS" Ubicación: OFICINAS GENERALES

Numero de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	No se ajusta	Se ajusta
1.0	Características de las organizaciones de ventas		
1.1	Características de calidad y servicios	*	
1.2	Control de características de calidad y servicios en ventas	*	
2.0	Principios del sistema de calidad en ventas		
2.1	Aspectos primordiales de un sistema de calidad en ventas	*	
2.2	Responsabilidad del gerente de ventas	*	
2.3	Desarrollo y apoyo del personal de ventas		*
2.4	Estructura del sistema de calidad y servicios en ventas		*
2.4.1	Documentación del sistema de ventas	*	
2.4.2	Normas del sistema de ventas	*	
2.4.3	Análisis de diferencias en el desempeño de ventas	*	
2.4.4	Informe de auditoría de calidad y servicios en ventas	*	
2.5	Vigilancia de las interacciones con los clientes		*
3.0	Elementos de operación del sistema de calidad		
3.1	Definición general y objetivos		*
3.1.1	Relaciones con los clientes	*	
3.1.2	Proyectos de mejora		*
3.1.3	Propuestas de ventas		*
3.1.4	Administración de ventas		*
3.1.5	Control de proceso administrativo		*
3.1.6	Revisión de documentación		*
3.2	Historia de rediseño general		*
3.2.1	Identificación de las actividades de trabajo y de servicios		*
3.2.2	Procedimientos para detectar problemas en ventas y Servicios.	*	

INFORME DE AUDITORIA (P.2)

Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handal Fecha: 01 ENERO 2000

Auditado: CONTINENTAL BANK "VENTAS" Ubicación: OFICINAS GENERALES

Numero de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	No se ajusta	Se ajusta
3.2.3	Desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo en ventas y servicios.	*	
3.2.4	Desarrollo de nuevas mediciones de desempeño en el trabajo de ventas y servicios.	*	
3.2.5	Especificaciones de nuevas normas de desempeño en el trabajo de ventas y servicios.	*	
3.2.6	Evaluación de nuevos procedimientos de trabajo.	*	
3.3	Control del proceso de servicio a clientes. (PROFESIONALISMO DEL PERSONAL GENERAL)	*	
3.3.1	Retroalimentación de los empleados de ventas.	*	
3.3.2	Retroalimentación de la satisfacción de los clientes.	*	
3.3.3	Control del sistema de medición.		*
3.4	Análisis de diferencias en el desempeño y mejora continua.	*	
3.4.1	Sistema de recolección de datos.	*	
3.4.2	Iniciativa de mejora de calidad y servicios en ventas.		*

INFORME DE AUDITORIA (*)

Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handal

Fecha: 01 ENERO 2000

Auditado: CONTINENTAL BANK "VENTAS"

Ubicación: OFICINAS GENERALES

FORTALEZAS

DEBILIDADES

PUNTO DE VERIFICACION: 1.0 Características de las organizaciones de ventas.

- Referente a las características de calidad en lo administrativo encontramos que se encuentran estas bien definidas y establecidas.
- Las características de productividad en el departamento de ventas se encuentran bien instrumentadas. Todos los procedimientos están bien establecidos. La productividad mejorara más conforme la calidad en los servicios mejore.
- La dirección tiene toda la intención de tomar acciones con base a los datos de calidad y servicios para mejorar los procesos.

- Muchas de las características de calidad y servicios no se definen, documentan, ni se controlan en las encuestas de satisfacción de los clientes a largo plazo y en la base de datos de retroalimentación de los clientes a corto plazo.
- No existen registros de las cuestiones, sugerencias y reformas solicitadas por los clientes.
- La dirección no tiene bien implementado un sistema de revisión y medición de las características de calidad y servicios de la org. De ventas.

PUNTO DE VERIFICACION: 2.0 Principios del sistema de C y S en ventas

- La dirección tiene un programa de verificación periódica sobre las opiniones de su personal respecto a las interacciones de estos con los clientes respecto a:
 - Competitividad en precios.
 - Necesidades de los sistemas de información.
 - Productividad.
 - Eficacia en las operaciones.
- La organización cuenta con un proceso el cual utiliza la información obtenida para establecer los objetivos.

- Las relaciones empresa cliente no son las mejores posibles.
- La dirección no define de manera correcta los aspectos fundamentales de la calidad y servicios en ventas respecto a relación con los clientes, personal y imagen.
- El banco no cuenta con un manual de calidad de ventas y servicios para el personal de ventas y apoyo.
- No existe registro de auditorías anteriores de calidad y servicios en el departamento de ventas.

INFORME DE AUDITORIA (*)

Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handal

Fecha: 01 ENERO 2000

Auditado: CONTINENTAL BANK "VENTAS"

Ubicación: OFICINAS GENERALES

FORTALEZAS

DEBILIDADES

PUNTO DE VERIFICACION: 3.0 Elementos de operación del sistema de C y S en Ventas.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Las propuestas de ventas se documentan, y definen de manera eficaz los servicios que ofrece el banco. • La tecnología de computo se utiliza de manera eficaz para ayudar al personal a tener acceso a parte de la información necesaria para hacer su trabajo. • El personal de experiencia demostró éxito en negociaciones, acuerdos obteniendo beneficios para ambas partes. • La retroalimentación de los clientes informa que los gerentes, el personal de ventas y el personal de apoyo muestran una conducta profesional mientras trabajan para satisfacer las necesidades de los clientes. • Se utilizan cuestionarios estructurados para cuantificar la opinión de los clientes. • La alta dirección del banco se ha comprometido a desarrollar una cultura ejecutiva de calidad total • El personal de mejora y el de ventas y servicios se han comprometido a tener reuniones periódicas para así ir aumentando los niveles de satisfacción de los clientes conforme el paso del tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de ventas del banco no están definidos ni documentados. • No existe registro alguno de debilidades y fortalezas de los principales competidores. • No existen programas de vigilancia, que detecten problemas y anomalías sobre la práctica de las operaciones. • El sistema de recolección de datos no está bien establecido ni bien enfocado hacia las partes que debe de abarcar. • No hay programas de motivación de personal. |
|--|---|

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA

Fecha: 1 / ENERO 2000

Numero de la Auditoría: PRIMERA

Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handal

Auditado: CONTINENTAL BANK "Ventas"

Firma del Auditor

Numero de referencia	Requerimiento de operaciones documentadas. (ASUNTO)	Observaciones de no conformidad del auditor	ACCION CORRECTIVA	Seguimiento.	
				De acuerdo.	
				SI	NO
1.1	Características de calidad y servicios.	No existen registros.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las características de calidad y servicio tales como servicio a clientes, servicio interno, calidad en ventas deben estar bien definidas y documentadas en una base de datos para que todo el personal las entienda de manera correcta y estas se realicen y afecten de una manera optima tanto para el bienestar de los clientes como el de la organización. • Hay que implementar un programa eficaz de recolección de información, sugerencias, reformas etc. solicitadas por los clientes el cual documente y registre cada una de ellas en una base de datos para así poderles dar seguimiento y nos sirvan como una base para comparar el estado pasado de la organización con el presente y el deseado. • Realización de juntas semanales del personal de ventas, servicios y el de mejora para tratar todos los asunto referente a servicio a clientes, calidad en ventas y servicios internos. 	*	

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA

Numero de referencia	Requerimiento de operaciones documentadas. (ASUNTO)	Observaciones de no conformidad del auditor	ACCION CORRECTIVA	Seguimiento.	
				De acuerdo.	
				SI	NO
1.2	Control de características de calidad.	No hay programas de revision y medicion de características de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un programa de revision y medicion de las características de calidad y servicios. Un programa que otorgue los resultados de las mediciones de servicio a clientes, calidad etc 	*	
2.1	Aspectos fundamentales de un sistema de calidad y servicios.	Falta definir los aspectos fundamentales de calidad en especial las relaciones con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> El personal de ventas debe tener mas contacto con los clientes antes, durante y despues del servicio para asi mejorar dicho servicio. Definir y documentar de manera correcta los aspectos fundamentales de calidad y servicio. 	*	
2.2	Responsabilidad del gerente de ventas.	Manual de calidad en ventas.	<ul style="list-style-type: none"> Hay que implementar un manual de calidad en ventas. El cual proporcione a todo el personal de ventas las normas y procedimientos de calidad a seguir. 	*	
	Auditorias de calidad y servicios en ventas.	No existen registros anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> La direccion debe de implantar un programa de realizacion de auditorias periodicas de calidad y servicio en el departamento de ventas. Esto nos otorgara la información necesaria para: Revisar, medir, ajustar y mejorar sucesivamente. La unica auditoría de calidad y servicio realizada en el departamento de ventas es la que esta en curso iniciada el 1 de Enero del año 2000. 	*	

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA					
Numero de referencia	Requerimiento de operaciones documentadas. (ASUNTO)	Observaciones de no conformidad del auditor	ACCION CORRECTIVA	Seguimiento.	
				De acuerdo.	
				SI	NO
2.4	Documentacion del sistema de ventas. Normas de desempeño.	No hay registros. No estan bien determinadas ni establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere implementar un sistema de recolección de datos respecto a expectativas de los clientes, rendimiento de personal, estado de auditorias anteriores y acciones correctivas tomadas. Hay que establecer un conjunto de normas de desempeño que nos sirvan para evaluar los procesos de los servicios. Implantar un programa de evaluacion de desempeño respecto a retroalimentación de los clientes y retroalimentación de auditorias de calidad y servicio. 	*	
	Informe de auditoria.	No existe registro alguno.	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de los informes de auditoria los cuales deben de incluir: Propósitos, Objetivos, Metodo de análisis, fortalezas, debilidades y acciones correctivas. 	*	
3.1	Control del proceso de ventas.	Definicion general y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de ventas del banco debera definirse y documentarse de manera concreta. Las fortalezas y debilidades de los competidores principales deberán documentarse. 	*	
3.2	Rediseño del control de procesos.	Actividades fundamentales del trabajo de ventas y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Se debe implantar un programa para detectar los problemas en las practicas actuales del proceso de ventas e instalar nuevos procedimientos en donde sea necesario. 	*	

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA					
Numero de referencia	Requerimiento de operaciones documentadas. (ASUNTO)	Observaciones de no conformidad del auditor	ACCION CORRECTIVA	Seguimiento.	
				De acuerdo.	
				SI	NO
3.4	Sistema de recopilacion de datos.	No existe de manera eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar un programa que identifique, jerarquice y detenga los problemas de desperdicio de tiempo que enfrenta el personal de ventas y servicios. • Si bien el sistema de recopilación de datos esta enfocado al cliente, este se puede mejorar agregandole la retroalimentacion del personal de ventas, servicios y apoyo, también agregarle la retroalimentacion de la auditoria de calidad y servicios, para asegurar que las iniciativas de mejora mantienen un equilibrio entre los objetivos del cliente y los de la organización. • Se deberá tomar acciones para promover una mayor satisfaccion entre el personal. • Establecer programas de una buena capacitación y motivacion, esto ayudara a ir por el camino del exito. 	*	

1. Situación del mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad.
6. Desempeño gerencial y avance.
7. Desempeño de los trabajadores y actitud.
8. Responsabilidad pública.

El establecimiento de objetivos corporativos junto con la declaración de misión proporciona una oportunidad de probar la educación de ambos. Los objetivos corporativos, además de cubrir una forma exhaustiva las áreas identificadas, debe propiciar la evaluación de logro de la misión corporativa. De este modo, la declaración de misión y los objetivos corporativos están vinculados de manera estrecha. Cada elemento clave de la declaración de misión debe corresponder a un objetivo corporativo. En la mayoría de los casos, éstos se cuantificarán a fin de que la medida en que se obtienen se estime con objetividad.

9.3 Análisis de la situación.

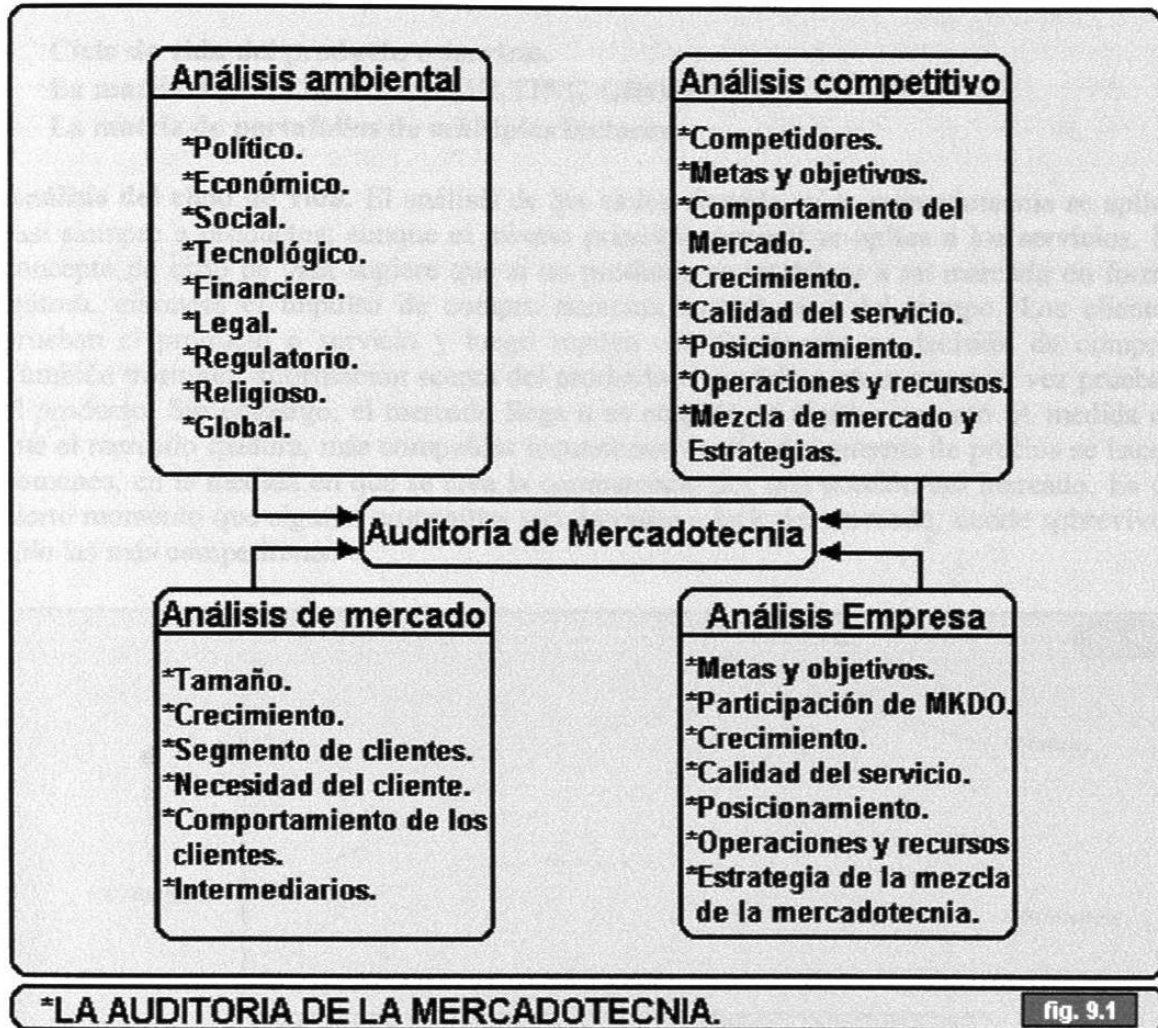
La fase de análisis de la situación consiste en tres pasos: la auditoría de mercadotecnia, el análisis de la situación y la identificación de suposiciones clave del plan de mercadotecnia.

Auditoría de mercadotecnia. El propósito de la auditoría de mercadotecnia es recopilar todos los datos necesarios para determinar la manera en que los negocios pueden tener éxito en cada segmento de la mercadotecnia en la cual elige competir. La información recabada por lo general se divide en estimaciones externas del ambiente donde la compañía opera y en una evaluación interna ambos conjuntos de datos requieren ser relacionados con la situación vigente y las probables tendencias futuras. Las categorías del análisis para una auditoría de mercadotecnia incluyen:

- Análisis ambiental.
- Análisis competitivo.
- Análisis de mercado.
- Análisis de la compañía.

La estimación externa implica un análisis del ambiente general y el entorno específico de los mercados de la compañía. Las influencias ambientales están fuera del control de cualquier empresa. Es obvio que cada área afectará a diferentes industrias de diferentes maneras, al presentar una variedad de oportunidades y de amenazas. El ambiente específico relacionado con las industrias y los mercados con los cuales la empresa se asocia, requieren un conocimiento detallado de las tendencias de mercado, los clientes y los competidores.

La auditoría de mercadotecnia involucra un examen exhaustivo y sistemático, así como un análisis de las cuatro categorías descritas en la (figura 9.1).



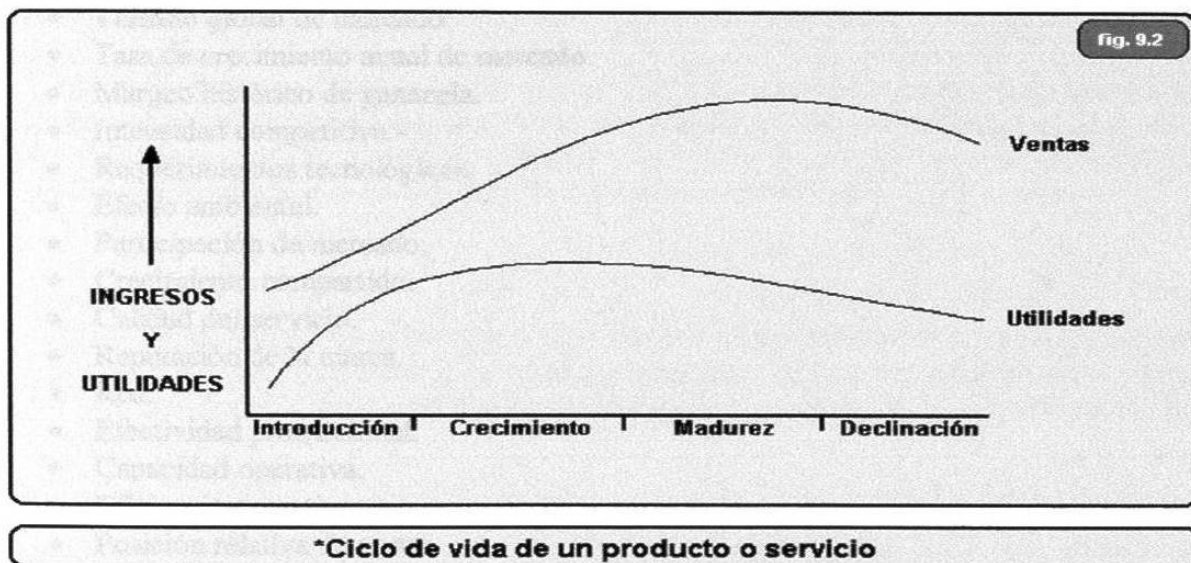
Una auditoría de mercadotecnia debe de ser selectiva pero completa. Recordar el principio de Pareto es útil, 20% de los datos proporcionará el 80% de la información necesaria para una auditoría de mercadotecnia efectiva.

La segmentación de mercado es un aspecto crucial de la planeación de la mercadotecnia ya que se enfoca en el logro de la diferenciación. Su propósito es concentrarse en un grupo de consumidores que tienen mayores posibilidades de ser atraídos por los servicios de la compañía. La planeación de mercadotecnia es la clave para alcanzar con éxito este segmento de mercado. Proporciona dirección y enfoque a la actividad de mercadotecnia y permite que los objetivos y las estrategias de mercadotecnia sean diseñadas y medidas con respecto a cada segmento objetivo.

Hay muchas herramientas y técnicas analíticas que se usan para observar tanto a los servicios como a los clientes de una manera lógica y estructurada. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- **Ciclo de vida del producto o servicio.**
- **La matriz de BOSTON CONSULTING GROUP.**
- **La matriz de portafolios de múltiples factores.**

Análisis del ciclo de vida. El análisis de los ciclos de vida en la mercadotecnia se aplica casi siempre a productos; aunque el mismo principio general se aplica a los servicios. El concepto de ciclo de vida sugiere que si un producto se introduce a un mercado en forma exitosa, entonces el impulso de compra aumenta con el paso del tiempo. Los clientes prueban el producto o servicio y luego repiten con frecuencia su decisión de compra. También transmiten información acerca del producto o servicio a otros que a su vez prueban el producto. Sin embargo, el mercado llega a su cúspide en algún momento. A medida en que el mercado madura, más compañías incursionan en él y las guerras de precios se hacen comunes, en la medida en que se crea la competencia por una porción del mercado. Es en cierto momento que algunas compañías son forzadas a salir del mercado, donde sobreviven sólo las más competitivas.



La matriz de Boston Consulting Group. Las empresas de servicios requieren considerar la manera en que deben manejarse los diferentes productos y servicios que ofrecen, para asegurar que han de cumplir con sus objetivos al equilibrar el crecimiento de las ventas, el flujo de efectivo y el riesgo. A medida que los diversos servicios ofrecidos crecen o declinan y el mercado cambia, la naturaleza global del portafolios de la compañía se modifica. Un portafolios modelo que resulta de utilidad para esto ha sido creado por Boston Consulting Group (BCG). Los modelos de portafolios presentan, en forma de una matriz, tanto el ambiente interno como el externo de una compañía. La diferencia entre el enfoque

del portafolios BCG y el enfoque de portafolios de factores múltiples está en los factores usados para medir el atractivo de el mercado y la fortaleza del negocio (o la posición competitiva). La matriz BCG se basa en la suposición de dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación relativa de mercado son cruciales en la determinación del éxito de un negocio, mientras que la matriz de factores múltiples emplea muchos factores para describir el atractivo del mercado y la posición competitiva. El modelo de portafolios BCG utiliza la participación de mercado como un sustituto para la posición competitiva, y la tasa de crecimiento de un negocio como sustituto del atractivo del mercado.

La matriz de portafolios de factor múltiple. También se han diseñado diversas matrices de portafolios de factor múltiple. Las más conocidas son las creadas por McKinnsey y General Electric. Estos enfoques con frecuencia se describen como la “matriz de atractivo de mercado/fortaleza del negocio”. Estos enfoques de portafolios son más complejos que la matriz BCG y están basados en el supuesto de que los factores que determinan el atractivo del mercado y la posición competitiva en distintos mercados varía en forma considerable y de que los factores tienen que seleccionarse por medio de criterios apropiados para mercados específicos. Los factores ilustrativos que se usan para determinar el atractivo del mercado y la posición competitiva son los siguientes:

- Tamaño global de mercado.
- Tasa de crecimiento anual de mercado.
- Margen histórico de ganancia.
- Intensidad competitiva.
- Requerimientos tecnológicos.
- Efecto ambiental.
- Participación de mercado.
- Crecimiento compartido.
- Calidad del servicio.
- Reputación de la marca.
- Red.
- Efectividad promocional.
- Capacidad operativa.
- Eficiencia operativa.
- Posición relativa de costo.
- Disponibilidad de equipo.
- Personal administrativo.

Los enfoques de portafolios permiten a los gerentes considerar los objetivos apropiados y las estrategias para su negocio de acuerdo con su potencial. Al mismo tiempo, los enfoques de portafolios tienen limitaciones y deben utilizarse con precaución. Entre los problemas que se han identificado al usarlos están las dificultades para definir límites entre los negocios y el apoyo que el concepto portafolios da a la idea de que la participación de mercado está siempre correlacionada en forma positiva con el resultado de la inversión.

⁷ *MERCADOTECNIA DE SERVICIOS, Adrian Payne, Prentice Hall*

Análisis SWOT: Una vez que toda la información de la auditoría de mercadotecnia se ha recabado, es necesario hacer una evaluación interna a la compañía con relación a sus fortalezas y debilidades particulares, comparadas con las amenazas y oportunidades presentadas por el ambiente externo. Este análisis es mejor conocido como el análisis SWOT (siglas en inglés de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas). El propósito del análisis SWOT es separar los datos significativos de la auditoría de mercadotecnia y descubrir qué debe hacer la administración para satisfacer de mejor manera a sus clientes en cada segmento de mercado en el cual elige competir.

El objetivo fundamental del análisis SWOT es identificar aquellas tendencias, fuerzas y condiciones que tienen un efecto potencial sobre la formulación e implantación de las estrategias de mercadotecnia de la compañía. Este es un paso muy importante por dos razones: primero, cualquier cambio en el ambiente externo puede tener un profundo efecto sobre los mercados de la empresa; al anticiparse y actuar, la compañía obtendrá una mejor posición para aprovechar estos cambios. Segundo, proporciona una oportunidad para establecer cuáles son los aspectos más importantes de la evaluación. El monto total de la información acerca del ambiente que se puede recabar en la auditoría de mercadotecnia es enorme, y es claro que la compañía debe identificar aquellos aspectos que tienen el mayor significado y tomar una decisión acerca de cuánto detalle y precisión se requiere. Esta etapa establece los fundamentos para identificar los objetivos y estrategias de mercadotecnia clave.

Ahora necesitamos llevar más allá nuestro análisis; debemos formular preguntas para averiguar con exactitud cuáles aspectos son fortalezas y cuáles son debilidades. El factor por lo general se subdivide en una serie de puntos que se pueden agrupar en aquellos relacionados con las fortalezas y los que se refieren a las debilidades.

El mismo proceso debe emplearse para visualizar las oportunidades y las amenazas en el ambiente que son relevantes para áreas particulares o segmentos seleccionados. Esta parte del análisis por lo general conduce a identificar información y necesidades de la investigación de mercado.

Cuando se han identificado las cuatro áreas del análisis SWOT, debe tomarse una decisión acerca de lo que significan, y sobre qué acciones son necesarias para mejorar o tratar con aspectos particulares.

Suposiciones clave: El último paso en esta etapa del análisis de la situación es identificar las suposiciones clave. El propósito de éstas es señalar, a partir del examen de la situación, aquellos factores que son cruciales para el éxito o fracaso de la estrategia de mercadotecnia. Necesitamos considerar las suposiciones clave como un todo y también la manera de como se relacionan con cada segmento de mercado.

Las suposiciones clave son una estimación de las futuras condiciones operativas del plan de mercadotecnia. Pueden influir tanto en su formulación como en su implantación. Representan su estimación de condiciones que pueden ocurrir. Las suposiciones clave pueden incluir las siguientes:

- Cambios en el producto nacional bruto.
- Tasa de interés.
- Tasa de inflación.
- Estado de la economía.
- Niveles de demanda anticipada.
- Cambios en la reglamentación.

Es útil clasificar las suposiciones clave bajo títulos generales, como la economía general, el sector de servicios, los mercados, etc. Debe ponerse atención en aquellas áreas clave que es probable que tengan influencia sobre el logro de los objetivos de mercadotecnia.

Cuando se identifique bien las suposiciones clave, se sugiere presentarse en dos columnas. La primera columna con las suposiciones clave bajo títulos apropiados, y la segunda columna con las “implicaciones de plan de mercadotecnia”. Esto obliga a que el planeador de mercadotecnia considere lo que las suposiciones clave significan para el plan.

9.4 Desarrollo de estrategias de mercadotecnia.

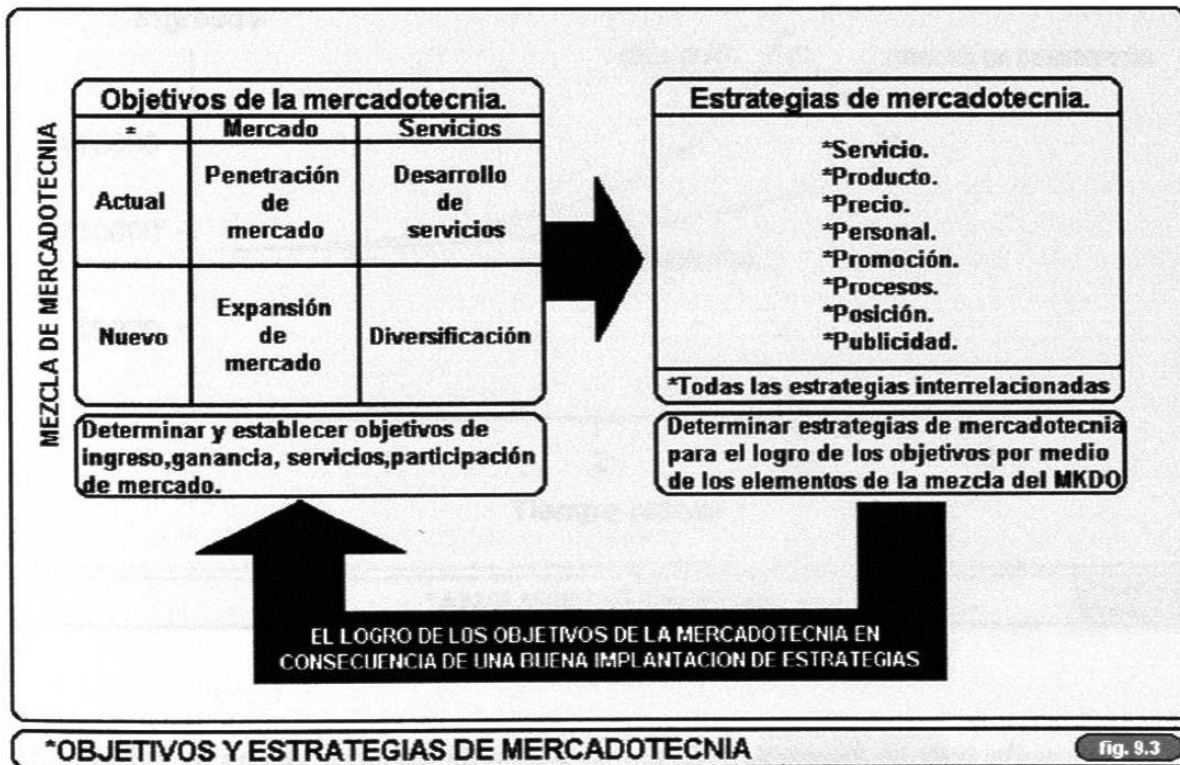
La siguiente fase del plan de mercadotecnia es la formulación de la estrategia de mercadotecnia, una de las más importantes. El primer paso de esta fase es fijar los objetivos y estrategias de mercadotecnia. Es necesario establecer objetivos realistas y factibles para los principales servicios de la compañía en cada uno de sus mercados. Los siguientes pasos son el diseño de las estrategias de mercadotecnia, al estimar resultados esperados e identificar mezclas de la mercadotecnia opcionales.

Objetivos y estrategias de mercadotecnia: El propósito de establecer objetivos y estrategias de mercadotecnia es enfocarse en las ganancias ingresos y participación de mercados necesarios para cumplir con la misión, y cómo debe diseñarse una mezcla de la mercadotecnia integral para lograr el objetivo en cada segmento. Un *objetivo de mercadotecnia* en una declaración precisa que describe lo que se debe lograr con las actividades de mercadotecnia de una compañía de servicios; las *estrategias de mercadotecnia* son los medios por los cuales se cumplen los objetivos de mercadotecnia.

Un objetivo de mercadotecnia debe cumplir con varios criterios y debe de ser:

- ***Relevante:** El objetivo de mercadotecnia debe de ser relevante con relación a la misión y los objetivos corporativos.
- ***Específico:** Debe concentrarse en metas claras e identificables.
- ***Mensurable:** El objetivo debe ser cuantificado.
- ***Sujeto al tiempo:** Debe incluir una fecha de consecución.
- ***Retador:** Los objetivos deben ser realizables pero deben exigir un esfuerzo extra para que las personas los obtengan.
- ***Enfocado:** Los objetivos de mercadotecnia deben enfocarse en asuntos relacionados con los mercados, los productos y servicios que la compañía desea atender.

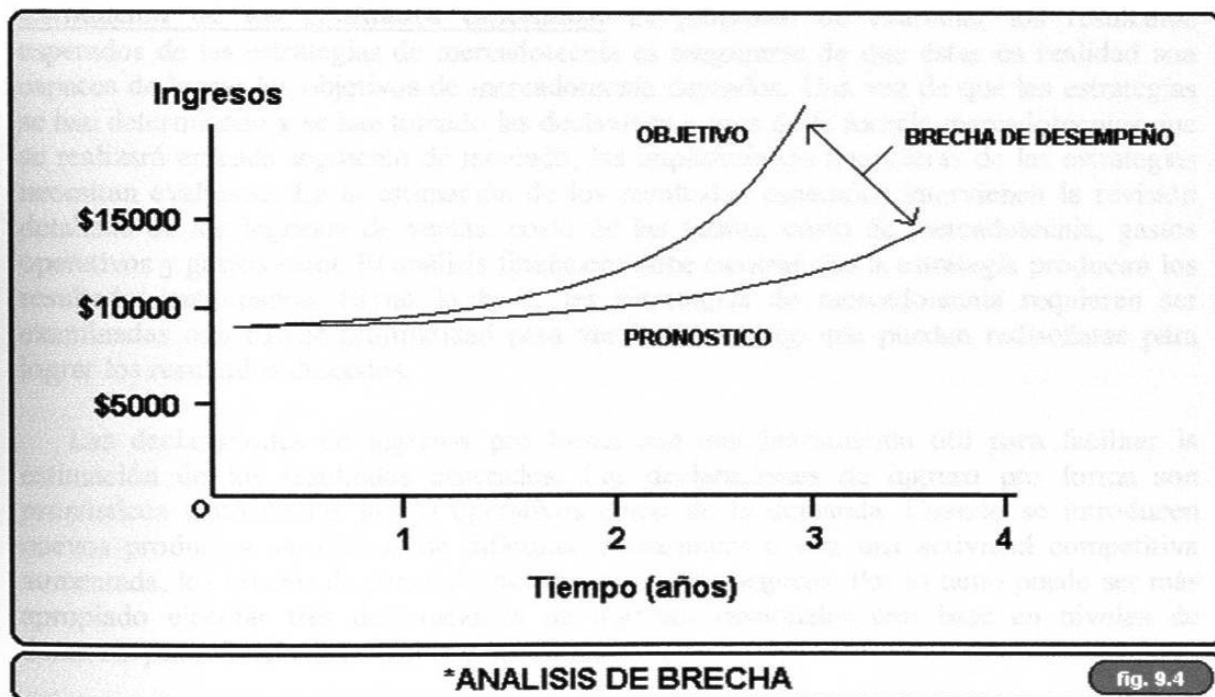
Los objetivos de mercadotecnia sólo deben relacionarse con los productos y los mercados. Otros elementos de mercadotecnia como el precio, anuncios publicitarios, ubicación del sitio, procesos, promociones, etc. Son estrategias de mercadotecnia que ayudan a lograr estos objetivos. La relación entre los objetivos y las estrategias de la mercadotecnia para una empresa de servicios se muestran en la (figura 9.3).



Por lo común, los objetivos de mercadotecnia se establecen en términos del rendimiento esperado a partir de los segmentos de mercado específicos que se atenderán así como los totales. Por lo general cubren las siguientes áreas:

- **Volumen de ventas.**
- **Participación de mercado.**
- **Ganancia.**
- **Objetivos del cliente.**
- **Costos de mercadotecnia.**

Una técnica muy útil para facilitar la consideración de la diferencia entre la ganancia existente y el desempeño de ventas, y el objetivo requerido como un resultado del proceso de la fijación de objetivos, es el "análisis de brecha". Este análisis se usa para identificar la medida en la cual las estrategias de mercadotecnia existentes fracasan en proporcionar el nivel deseado de desempeño de la compañía de servicios. Este análisis se utiliza casi siempre para medir brechas entre ingresos y rentabilidad pero se puede usar para otras medidas como ingresos por acción, resultado de la inversión, etc. La figura 9.4 muestra un análisis de brecha, en este caso entre objetivos de ingresos y un pronóstico. Este tipo de brecha muestra tanto la magnitud de la tarea que se debe de conseguir mediante las estrategias de mercadotecnia como su oportunidad.



**El análisis de brecha estimula búsqueda de nuevas estrategias de mercadotecnia para lograr objetivos.*

Los objetivos y las estrategias de mercadotecnia para lograr la meta incluyen:

● **Productividad aumentada:**

- *Efectividad de la fuerza de ventas.
- *Distribución más eficiente.
- *Estrategias de precios.
- *Servicio a clientes mejorado.

● **Ingresos aumentados:**

- *Penetración de mercado.
- *Desarrollo de servicios.
- *Expansión de mercado.
- *Diversificación.

● **Egresos disminuidos:**

- *Relacionados con una escala (Beneficio de curva de la experiencia en operaciones o mercadotecnia)
- *No relacionados con una escala.

Estimación de los resultados esperados: El propósito de examinar los resultados esperados de las estrategias de mercadotecnia es asegurarse de que éstas en realidad son capaces de lograr los objetivos de mercadotecnia deseados. Una vez de que las estrategias se han determinado y se han tomado las decisiones acerca de la mezcla mercadotécnica que se realizará en cada segmento de mercado, las implicaciones financieras de las estrategias necesitan evaluarse. En la estimación de los resultados esperados intervienen la revisión detallada de los ingresos de ventas, costo de las ventas, costo de mercadotecnia, gastos operativos y gastos extra. El análisis financiero debe mostrar que la estrategia producirá los resultados anticipados. Si no lo hace, las estrategias de mercadotecnia requieren ser examinadas con mayor profundidad para ver la manera en que puedan rediseñarse para lograr los resultados deseados.

Las declaraciones de ingresos pro forma son una herramienta útil para facilitar la estimación de los resultados esperados. Las declaraciones de ingreso pro forma son pronósticos tanto de los gastos operativos como de la demanda. Cuando se introducen nuevos productos, en épocas de dificultad económicas o con una actividad competitiva aumentada, los niveles de demanda pueden ser menos seguros. Por lo tanto puede ser más apropiado ejecutar tres declaraciones de ingresos opcionales con base en niveles de demanda pesimista, más probable y optimista.

El pronóstico en los negocios de servicios es un asunto crucial por la dimensión de la caducidad. Ya que los servicios no se pueden mantener en inventario, deben considerarse diversas variables en este punto. Estas incluyen la capacidad de la compañía de servicios, los costos para extender la capacidad, el desplazamiento de ubicaciones en sitios múltiples y el cambio de patrones de demanda por medio de precios diferenciales.

9.5 Asignación de recursos y monitoreo.

Esta es la última fase del proceso de planeación de mercadotecnia, la cual implica dos pasos finales: los programas de mercadotecnia; y el monitoreo, control y revisión.

Programas de mercadotecnia: El propósito de los programas de mercadotecnia es asegurar que todo el equipo de la compañía conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en cada segmento de mercado.

Los programas para un plan de mercadotecnia de un año deben ser detallados y abarcar actividades como la asignación de responsabilidades al personal, los calendarios, presupuestos, pronósticos, prioridades y asignación de recursos y compromisos. Cada elemento de la mezcla de la mercadotecnia tendrá su propio programa específico, que a su vez estará vinculado con objetivos de mercadotecnia específicos. Los programas de mercadotecnia son similares a los objetivos y estrategias de mercadotecnia en el sentido en que deben de llevar a cabo lo siguiente:

- Tener una tabla de tiempos establecida y ser susceptibles de llevarse a cabo dentro de un periodo definido.
- Identificar los recursos necesarios para llevarlos a cabo.
- Proporcionar el monitoreo y el control del desempeño.

Los programas deben describir en forma clara los recursos necesarios para hacer efectivas las estrategias de mercadotecnia y el horizonte temporal en el cual deben lograrse. Los programas proporcionan la oportunidad para que todos los miembros del equipo de mercadotecnia trabajen juntos en una forma integrada. En este trabajo de equipo en el que propiciará el espíritu de cooperación entre ventas, mercadotecnia y otras áreas funcionales. Los programas implican la creación de un enfoque práctico, basado en los hechos y orientado a resultados, que funge como un mapa para el manejo necesario para la implantación de las actividades de mercadotecnia durante el próximo año. Un presupuesto de mercadotecnia detallado debe ser preparado en este punto para asegurar que las necesarias asignaciones presupuestales, que reflejen los costos proyectados, estén disponibles para llevar a cabo los programas.

Otra tarea dentro de los programas es el progreso y la jerarquía de las actividades, subactividades y tácticas de mercadotecnia importantes. Esto implica la preparación de tablas de tiempo del programa de mercadotecnia para facilitar que las tareas clave se realicen según lo programado.

Monitoreo, control y revisión: El propósito del monitoreo, control y revisión de los programas y estrategias es el de asegurar que las estrategias de corto plazo funcionan para conducir al negocio en forma consistente hacia el logro de sus objetivos de largo plazo y su

misión. Algunas compañías de servicios son muy débiles en cuanto a fijar objetivos de mercadotecnia cuantificados; así es muy difícil monitorear y controlar su consecución por lo contrario, otras empresas de servicio son muy rigurosas en sus procedimientos de control y monitoreo. Una empresa de servicios diversificada requiere que todas las unidades de sus negocios informen resultados semanales detallados en un buzón electrónico de manera que el desempeño y la rentabilidad se calculan en forma semanal.

El monitoreo y el control de los planes de mercadotecnia deben ser un aspecto natural e integrado del proceso de planeación de mercadotecnia.

A medida que se implanta el plan de mercadotecnia, deben determinarse los criterios de desempeño para medir los esfuerzos de mercadotecnia. Las medidas de desempeño típicas que se deben monitorear y controlar, por segmento de mercado donde sea apropiado, incluyen las siguientes:

- Ingresos.
- Participación de mercado.
- Costos de mercadotecnia.
- Costos extra.
- Ganancias.
- Resultados de la inversión.
- Actitudes del consumidor.
- Productividad de la fuerza de ventas.
- Efectividad de la publicidad.
- Quejas.
- Atracción y retención de clientes.

9.6 Planeación de mercadotecnia y servicios.

La necesidad de una planeación efectiva en el sector servicios se ha reconocido durante el paso del tiempo. Chisnall señaló al creciente sector de servicios y enfatizó que en la planeación de los servicios debía darse mayor atención a la medición de insumo/resultado para asegurar que los recursos utilizados reflejaran su contribución a los resultados organizacionales. También describió la relevancia de las técnicas de la mercadotecnia como la investigación de mercado, la planeación estratégica y el control de mercadotecnia, para facilitar la mejora de las compañías de servicios.

La mercadotecnia efectiva recibe un magnífico impulso de un plan de mercadotecnia bien pensado y bien diseñado. Este plan facilita la conjunción de todas las actividades de mercadotecnia de la empresa, en una forma integrada y facilita la generación de un futuro positivo para la compañía.

10.- PROPUESTA DEL MODELO DE AUDITORIA SOBRE EL NIVEL DE SERVICIOS.

10.1 La Auditoría de servicios y sus definiciones.

Aunque muchas organizaciones utilizan el término auditoría, en la práctica real casi nunca tiene el mismo significado. Esto es así por que las personas utilizan las palabras según sus experiencias previas a lo que han vivido o leído. He aquí algunas definiciones que se utilizan actualmente:

1. La Sociedad Americana para el Control de Calidad (ASQC) define la auditoría de servicios como un examen sistemático de las actuaciones y decisiones de las personas con respecto a la calidad del servicio con objeto de verificar o evaluar de manera independiente e informar del cumplimiento de los requisitos operativos del programa de calidad de servicios o la especificación o los requisitos del contrato del producto o servicio. Se dice, además, que la intención de una auditoría de calidad en los servicios consiste en realizar una revisión y evaluación independientes para que se pueda obtener la acción correctora necesaria. Una auditoría del sistema de calidad en los servicios se define como una valoración independiente de la eficacia del sistema de calidad de una organización.
2. Roget's Thesaurus da varios sinónimos de la palabra auditoría y, entre ellos se encuentran: comprobación, inspección y examen. Otros términos utilizados por los profesionales de garantía de calidad incluyen la revisión, la evaluación, la vigilancia y la valoración.
3. El Webster's New World Dictionary define la auditoría como "el examen regular y la comprobación de las cuentas o los registros financieros; o el balance final de una cuenta". Estas definiciones están estructuradas principalmente alrededor de temas financieros y tienen una aplicación limitada en el proceso de examen de la gestión.

• Formas de la auditoría.

En general, hay cuatro formas de auditorías y cada una de ellas tiene sus propias aplicaciones y requisitos. Normalmente se llaman: Auditoría financiera, de producto, de proceso y auditoría de sistema. Para comprender y aplicar los principios de las auditorías se tiene que comprender cómo se utiliza y se aplica cada una de estas auditorías. En la figura 10.1 se muestran estas para una mayor comprensión.

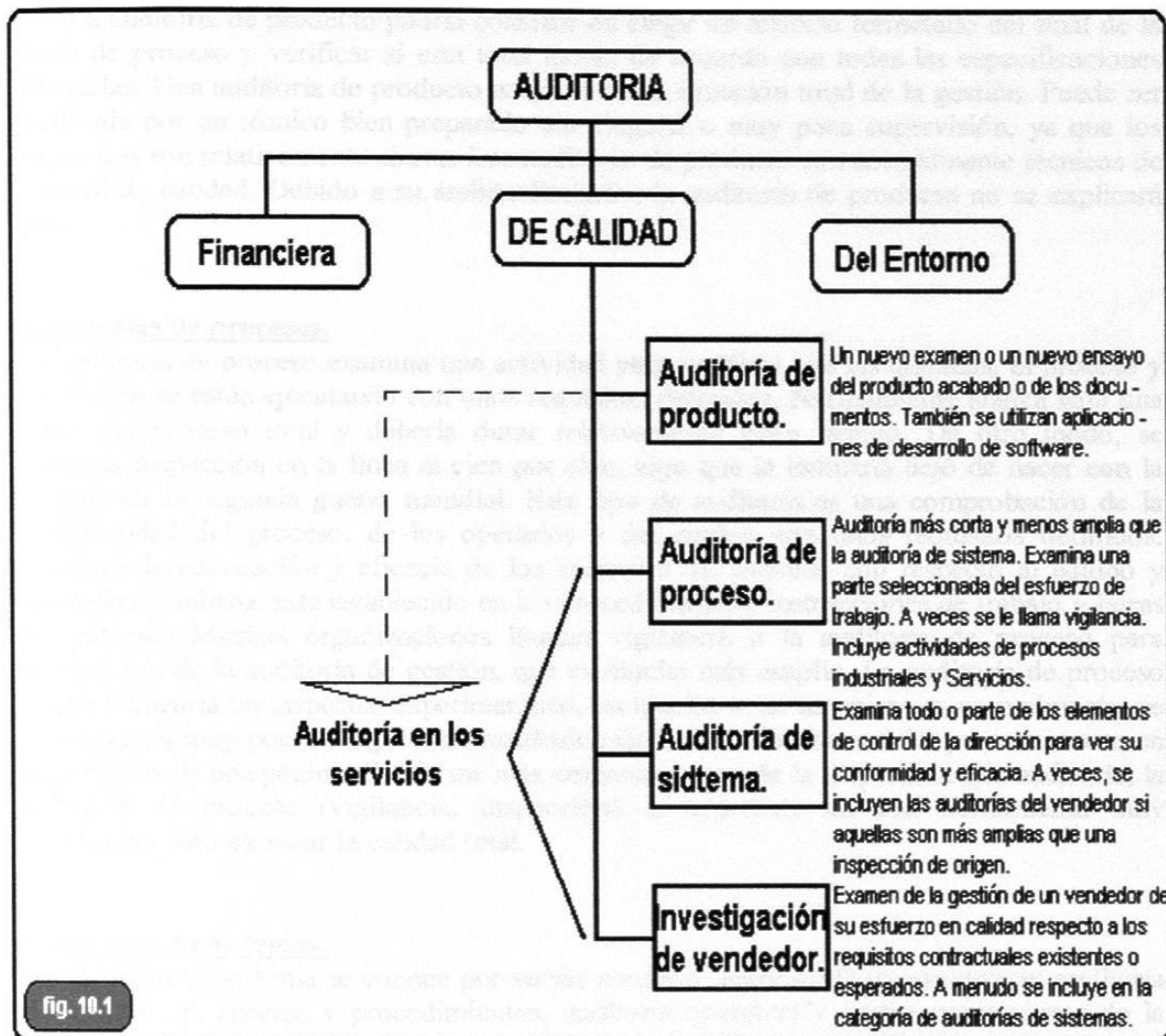


fig. 10.1

Auditorías financieras:

Las auditorías financieras son ejecutadas por personal que ha recibido formación en procesos contables. Su objetivo básico consiste en verificar que los métodos contables de una organización proporcionen a los directores y accionistas una imagen verdadera del estado financiero de esa organización. La auditoría financiera ayuda a satisfacer la veracidad del balance financiero y de las firmas de la organización. Normalmente, los auditores financieros son sensores jurados de cuentas; pertenecen al grupo interno auditor e informan al director ejecutivo financiero de la firma o agencia, o bien trabajan para una firma contable contratada para que realice auditorías externas independientes.

Auditorías de productos.

Una auditoría de producto es el examen detallado de algunos productos terminados antes de su aceptación por parte del comprador. Durante esta inspección se puede medir atributos físicos reales (dimensiones, pintura, resistencia, etc.) y verificar su conformidad con los documentos de fabricación.

La auditoría de producto podría consistir en elegir un artículo terminado del final de la línea de proceso y verificar si está total mente de acuerdo con todas las especificaciones afectadas. Una auditoría de producto no examina la situación total de la gestión. Puede ser realizada por un técnico bien preparado sin ninguna o muy poca supervisión, ya que los requisitos son relativamente claros. Los auditores de producto son normalmente técnicos de control de calidad. Debido a su ámbito limitado, la auditoría de producto no se explicará más.

Auditorías de procesos.

La auditoría de proceso examina una actividad para verificar que las entradas, el proceso y las salidas se están ejecutando con unos requisitos definidos. Normalmente abarca sólo una parte del proceso total y debería durar relativamente poco tiempo. De otro modo, se llamaría inspección en la línea al cien por cien, algo que la industria dejó de hacer con la llegada de la segunda guerra mundial. Este tipo de auditoría es una comprobación de la conformidad del proceso, de los operarios y del equipo con unos requisitos definidos. Examina la adecuación y eficacia de los controles del proceso con respecto al equipo y operarios conforme está establecido en los procedimientos, instrucciones de trabajo y horas de proceso. Muchas organizaciones llaman vigilancia a la auditoría de proceso para distinguirla de la auditoría de gestión, que es mucho más amplia. La auditoría de proceso puede realizarla un inspector experimentado, un técnico o un ingeniero y, normalmente, se concluye en muy poco tiempo. Los resultados de este breve examen del proceso caben en algo menos de una página. Conforme más empresas pasan de la inspección a la auditoría, la auditoría de proceso (vigilancia, inspección) se convierte en una herramienta muy importante para alcanzar la calidad total.

Auditorías de sistemas.

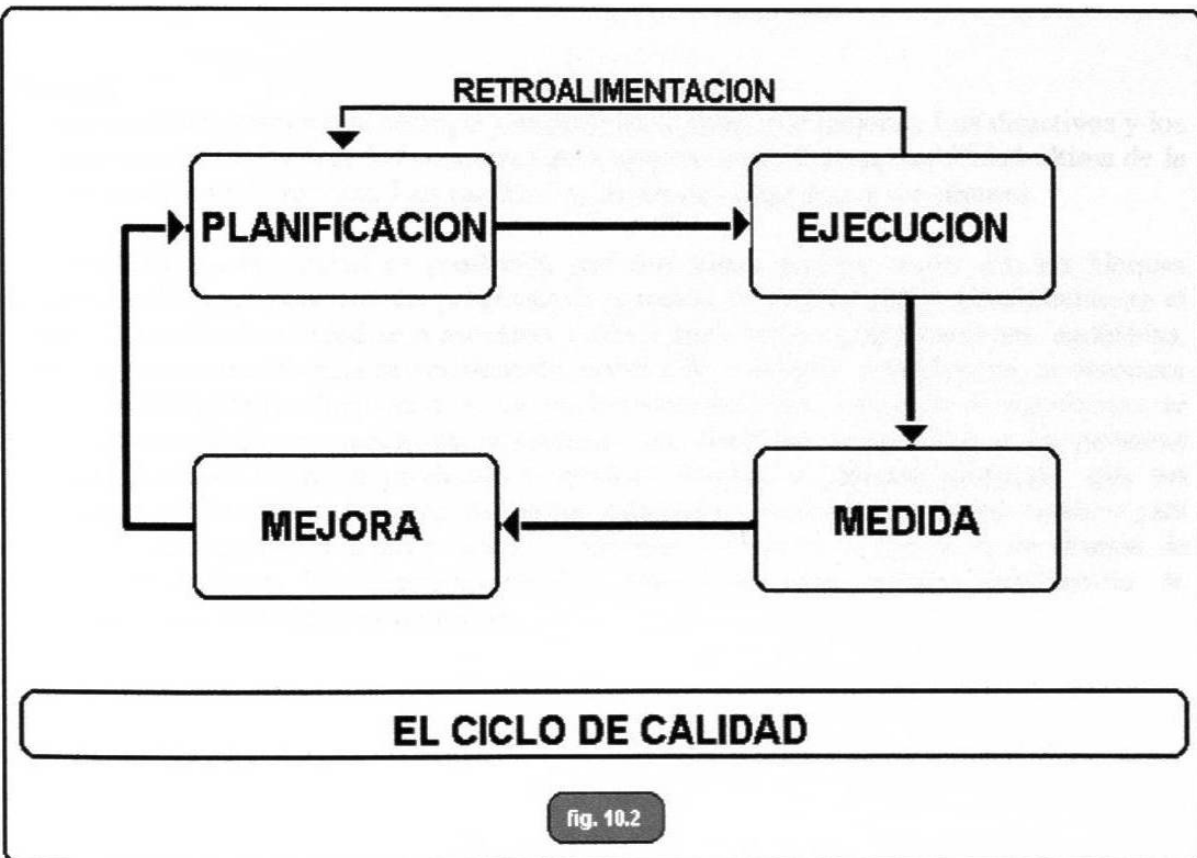
La auditoría de sistema se conoce por varios nombres; entre éstos se encuentran: auditoría de gestión, de sistema y procedimientos, auditoría operativa y varias sustituciones de la palabra auditoría por revisión e investigación. Se caracteriza por su objetivo que consiste en examinar la situación de la organización. Las dos formas básicas de este tipo de auditoría son interna y externa. La primera examina los métodos de gestión de una empresa o agencia, mientras que la segunda se enfoca en los contratistas, vendedores y proveedores. Algunos también prefieren dividir la auditoría externa e investigación del vendedor y auditoría de vendedor, en la que la investigación se realiza antes de firmar el contrato y es una buen predicción del comportamiento del contratista basada en el trabajo en curso para otros clientes.

Semejanzas entre las cuatro formas de auditorías.

A pesar de las diferencias en la aplicación de estas cuatro formas de auditoría, todas tienen varias cosas en común:

- Se ejecutan sobre una parte seleccionada de algo. No se auditan todas las transacciones financieras, todas las válvulas expedidas ni todas las acciones de la dirección. La auditoría selecciona una parte del universo disponible para su examen y luego saca unas conclusiones sobre el todo.
- Todas las auditorías exigen alguna clase de requisito, especificación u otros criterios de medida. Necesitan alguna forma de comportamiento. Una revisión de la eficacia puede ser beneficiosa, pero no se le puede llamar auditoría. Finalmente, todas las auditorías son ejecutadas por una persona distinta de la que realiza la actividad sometida a examen. Esto proporciona a la auditoría cierto grado de independencia y. Por tanto, respeto ante el usuario del informe de la auditoría.

El ciclo de la calidad.



Planificación:

Las actividades que van a realizarse deberían planificarse antes de que tengan lugar. Se deben de limitar las responsabilidades para establecer el grado de responsabilidad y propiedad del comportamiento resultante. Se debe definir la identidad y las necesidades del cliente. Deberían especificarse los requisitos en documentos escritos para describir la actividad o los productos pedidos. Todo esto se convierte en los requisitos básicos, frente a los cuales se mide la calidad.

Comportamiento:

Se debe proceder a la acción según esté planificada. Deben guardarse los registros para que se puedan realizar las medidas. A las personas que realizan las tareas se les debe dar las herramientas adecuadas y la formación para llevar a cabo el trabajo tal como está especificado.

Medida:

El éxito o fracaso de una actividad se tiene que medir frente alguna forma aceptada. Las herramientas que se utilizan incluyen la inspección, vigilancia, auditoría, evaluación y revisión. Todas las personas implicadas en la actividad deben ser conscientes de la calidad que se mide. *La retroalimentación procedente del cliente es vital para el éxito.*

Mejora:

Los problemas se tienen que corregir y el proceso se tiene que mejorar. Los directivos y los operarios pueden compartir los conceptos para mejorar, pero la responsabilidad última de la mejora reside en la dirección. Los cambios se deben de comunicar a los clientes.

Como la buena calidad es producida por una buena gestión, estos son los bloques fundamentales para construir un programa de garantía de calidad (GC). Históricamente el término garantía de calidad se a asociado a cosas tales como comprobaciones, auditorías, inspecciones y otras formas de verificación, corrección y mejora. Actualmente, se reconoce que la calidad y la productividad no se pueden introducir por medio de la inspección; se tiene que introducir por medio de la gestión. Los directivos seleccionan a las personas capaces de crear un buen producto o servicio. Luego, se pueden asegurar que los empleados estén adecuadamente formados equipados, motivados y supervisados para alcanzar la calidad deseada del producto o servicio. Utilizando el marco de un sistema de garantía de calidad, los directivos pueden desempeñar sus deberes tradicionales de planificar, organizar, dirigir y controlar.

El papel de la función de auditoría.

El papel fundamental de la organización de (GC) Garantía de calidad consiste en actuar como una prolongación de la dirección:

- Controla el comportamiento global de la empresa, planta o agencia.
- Identifica los comportamientos subestándares o anómalos, o precursores de problemas potenciales.
- Informa de sus hallazgos de forma comprensible y oportuna a la dirección que tenga autoridad para efectuar las acciones correctoras.
- Verifica rápidamente la eficacia de las acciones correctoras e informando de los resultados a la dirección.

Estos son también rasgos que se encuentran en cualquier buen sistema de auditorías, bien sea para la contabilidad financiera, la productividad o las auditorías de calidad en procesos o sistemas.

Razones por medio del cual se hace una auditoría.

Una razón para hacer las auditorías es la supervivencia. En una situación competitiva los negocios irán a parar al proveedor más eficiente. La calidad se ha convertido en la clave para la supervivencia en nuestro mercado competitivo mundial.

Otra razón para realizar las auditorías reside en muchos de los reglamentos impuestos sobre las operaciones. En el entorno actual, no hay nada que no esté regulado.

La tercera razón para realizar auditorías de la gestión de calidad es para responder a las acciones del exterior que están en contra de lo que nosotros podemos estar haciendo. Por una razón u otra, las organizaciones poderosas sobre las que no tenemos ningún control están buscando continuamente los errores y equivocaciones que cometemos. Todo el mundo comete estos errores; pero hay que detectarlos con tiempo y realizar las acciones correctivas que sean necesarias.

10.2 Administración de la auditoría de servicios. (PASO#1)

El Plan General.

Los directivos capacitados, tanto de calidad como de línea, tienen que hacer una planificación elemental para determinar qué actividades deberían auditarse independientemente del calendario existente. Estas actividades incluyen las funciones internas desempeñadas por diversos grupos dentro de una organización y las funciones externas desempeñadas por contratistas, proveedores u otros grupos ajenos.

Una de las formas que se utilizan consiste en trazar una matriz que muestre todos los grupos, tales como proyectos, líneas de productos, servicio y procesos, a lo largo de un eje y los compromisos a lo largo de otro eje. Esto proporciona un punto de partida para planificar las auditorías, bien sea por compromisos entre todos los grupos de la organización o por los propios grupos. Para las auditorías externas se puede preparar una lista similar. Se enumeran los proveedores críticos a lo largo de un eje y los grupos o líneas de productos servidos por esos vendedores a lo largo del otro eje.

Programación de las Auditorías.

La dirección, normalmente el jefe de la auditoría o el director de (GC), deberían preparar una programación anual de auditorías basada en la lista global de deseos que se acaba de describir. Como nunca podemos realizar todas las auditorías que quisiéramos, la programación tiene que tener en cuenta los recursos disponibles y la programación del producto o proyecto. Es decir, las auditorías deberían programarse para los momentos en que pueden ser observadas las actividades en vez de limitarse a auditar los registros. Otro factor que se debe considerar es la salud de los programas de control considerados, lo que quiere decir que las auditorías deberían programarse, o añadirse a la programación previamente planificada, con mayor frecuencia para las áreas que tengan problemas conocidos. Un objetivo debería ser auditar todas las actividades dentro de cierto marco temporal, con suficiente detenimiento para asegurarse de que todo el programa de control de gestión se está poniendo en práctica eficazmente. Esto quiere decir que aquellas actividades que sean críticas para la seguridad, la fiabilidad o la rentabilidad deberían auditarse con más frecuencia de las que sean relativamente menos importantes.

Una vez preparada la programación anual debe distribuirse entre toda la alta dirección para que todos sepan cuando van a tener lugar sus auditorías. Por su puesto que la programación se tendrá que modificar ocasionalmente para incluir nueva información, cambios en el estado del proyecto. Se tiene que prestar atención a la notificación de estos cambios a todos los componentes de la dirección.

Después se debe preparar una programación detallada de la planificación de la auditoría, probablemente en ciclos trimestrales. Dentro de la programación detallada de la auditoría se encuentra, de manera característica, información del tipo:

- Actividad auditada.
- Fecha de comienzo.
- Jefe del equipo auditor.

Es importante que todos los directivos afectados por los grupos auditados reciban una copia de esta programación. El personal de contratos también debería avisar a los proveedores afectados.

Cualificación del Auditor.

Los auditores tienen que estar preparados y cualificados para realizar los exámenes y los análisis. Hay dos niveles de cualificación, el de auditor y el de auditor jefe. Ambos niveles deben estar respaldados con documentos (antecedentes por escrito) de la cualificación. El auditor jefe organiza y dirige la auditoría, hace el informe de los resultados de la misma y evalúa las acciones correctoras. Por otra parte los auditores participan en el proceso auditor. Normalmente son especialistas técnicos representantes de dirección, nuevos auditores en período de formación y por supuesto otros auditores y auditores jefe asignados al equipo.

Auditores Jefe.

Los auditores jefe son mucho más difíciles de cualificar. El auditor jefe tiene que haber demostrado tener capacidad para extraer información, analizarla e informar los resultados de manera comprensible. Para ello hay que tener habilidad en la comunicación, un entrenamiento formal, haber participado en auditorías y haber sido examinado para comprobar su competencia.

Capacidad de Comunicación.

Para realizar la tarea de auditar el auditor jefe tiene que ser capaz de extraer y proporcionar información. Para estas dos cosas es necesario comunicarse de manera eficaz, tanto oralmente como por escrito. La habilidad para presentar temas complejos a una audiencia que es a menudo hostil es otro signo de un buen auditor jefe. Finalmente el auditor jefe debe de ser capaz de recibir información de otros. Para ello hay que tener la habilidad de leer y escuchar eficazmente.

Entrenamiento formal.

El futuro auditor jefe debería recibir entrenamiento formal que le proporcione una base sobre la que realizar las auditorías. Esta formación debería incluir temas sobre los métodos

de control (códigos, normas, compromisos) que se examinan, los bienes y servicios que se suministran, los principios generales de garantía de calidad las técnicas específicas de la planificación de las auditorías, su ejecución, la elaboración de informes y su seguimiento.

Experiencia.

El futuro auditor jefe tendrá que ser capaz de poner a prueba en el mundo real una serie de teorías académicas, con el objeto de adaptarlas a sus propios enfoques. Esto debe hacerse bajo la dirección de un auditor jefe cualificado o por lo menos, de un miembro del equipo de dirección. Normalmente, las organizaciones exigen que se hayan realizado, por lo menos, cinco auditorías bajo supervisión en los últimos tres años para cumplir con los requisitos de participación en auditorías.

Examen.

El último paso de la cualificación del auditor consiste en un examen objetivo y bien documentado de las capacidades del futuro auditor jefe. Muchas organizaciones implantan comités de cualificación. Ya que piensan que esto es un enfoque útil. De dos a cuatro auditores experimentados, directivos, ingenieros de calidad etc. Estos se realizan una serie de juntas en las cuales cuestionan al auditor jefe en potencia sobre diversos aspectos de las auditorías y sus reacciones a diversas situaciones.

Certificación.

Después del examen final, los directores del auditor pueden darle su certificado de auditor jefe. Es importante que este certificado provenga del empresario. Si se utilizan certificados concedidos por terceras personas estos deberían complementar el examen y el análisis realizado por el empresario, no sustituirlos. El certificado del auditor jefe debe incluir:

- La identificación del empresario.
- El nombre del auditor jefe.
- La fecha de misión del certificado o de la recertificación.
- La base de la cualificación, esto es su capacidad comunicativa, la formación, experiencia y el examen.
- La firma de la persona que otorga el certificado (directivos).

Los auditores jefe deben de tener al día su cualificación por medio de la participación activa en el proceso auditor. Si una persona no a realizado, al menos, una auditoría en el último año, sería conveniente que se sometiera a alguna especie de entrenamiento antes de ser asignado a otra auditoría.

***Procedimientos formales de auditoría.**

Los planes formales y procedimientos para los programas de auditorías son necesarios para proveer de estructura y calidad al producto auditoría. Además, se reducirá el temor al proceso de auditoría por parte de los posibles auditados si se conocen las reglas. Los procedimientos deberían elaborarse con un espíritu de cooperación entre todos los departamentos y no debería consistir en órdenes procedentes del grupo auditor. Las áreas que han de considerarse cuando se elaboran los procedimientos de auditorías incluyen:

- Los métodos para determinar las áreas que van auditarse y calendarios propuestos, incluyendo los medios para revisar estos planes.
- Los métodos de preparación para las auditorías, incluyendo la composición y formación del equipo, la notificación a las partes afectadas y la elaboración de listas de comprobación.
- Los métodos para realizar las auditorías y cómo se registrarán y comunicarán los datos durante el proceso auditor.
- Los métodos para informar de los resultados de la auditoría incluyendo las medidas que se adoptarán cuando se descubran deficiencias graves.
- Los métodos que se utilizarán para trazar y cerrar las medidas correctoras resultantes.

Estos procedimientos deben abarcar las auditorías externas de proveedores o vendedores así como las auditorías internas de sus propias operaciones tales como lo son *auditorías de calidad en el servicio*.

Un programa eficaz de auditoría necesita una base firme que incluya un buen calendario, la cualificación de los auditores y unos procedimientos sólidos.

10.3 Preparación de la auditoría de servicios. (PASO#2)

Fases del proceso auditor. La auditoría de calidad en los servicios se puede dividir en cuatro etapas, que avanzan secuencialmente a lo largo de todo el proceso:

- La etapa de *preparación* de una auditoría comienza con la asignación de una auditoría particular a un auditor jefe e incluye todas las actividades desde el momento de la selección del equipo hasta la recopilación de información in situ.

- La etapa de *ejecución* empieza con la reunión inaugural con el auditado e incluye la recopilación de información y el análisis de dicha información. Normalmente esto se realiza por medio de entrevistas y examinando los registros.
- La etapa de *información* abarca la traducción de las conclusiones del equipo auditor aun producto tangible. Incluye la reunión final con el auditado y la publicación del informe formal de la auditoría.
- La etapa de *cierre* de la auditoría se refiere a las acciones resultantes del informe y la documentación de todo el trabajo auditor. Para las auditorías que den como resultado la identificación de algunas debilidades y desventajas, la fase de cierre incluye el seguimiento y la evaluación de las acciones consecuentes adoptadas por otras personas para solucionar el problema y evitar que se repita. Normalmente, a esto se le llama “acciones correctivas”

Pasos de la etapa de preparación.

Entre el lapso de tiempo en que se asigna una auditoría y el momento en el que ésta comienza, hay muchas cosas que hacer para establecer las bases y organizar el trabajo adecuadamente. En este lapso de tiempo surge una variedad de complicaciones para evitar dichos enredos es conveniente utilizar los nueve pasos siguientes en la preparación de la auditoría:

1. Definir el propósito de la auditoría.
2. Definir el ámbito de la auditoría.
3. Determinar los recursos que se van aplicar.
4. Identificar la autoridad de la auditoría.
5. Identificar las normas que se utilizarán.
6. Establecer contacto con el auditado.
7. Elaborar listas de comprobación escritas.
8. Revisar el historial del auditado.
9. Tener una idea de los sistemas de control.

Aunque es muy probable que cada auditoría sea distinta de las demás, estos pasos son comunes a todas, independientemente de que esté realizando auditorías de producto, de procesos, de sistemas o de proveedores.

Propósito de la auditoría.

(¿Que es lo que quieren conseguir los clientes con la auditoria?)

La respuesta a esta pregunta tiene una importancia crítica para el éxito de una auditoría y para mejorar el comportamiento. Los usuarios de su auditoria son aquellos directivos que producen el producto o el servicio que hace que el negocio sea rentable.

Principalmente una auditoría se realiza a un departamento que se le ha detectado alguna anomalía en el funcionamiento ya sea en el proceso o en su sistema o simplemente para mejorarlo. Lo que se busca lograr con una auditoría es encontrar las fallas para así darles seguimiento y arreglarlas buscando a su vez lo necesario para mejorar su funcionamiento en todos sus procesos y sistemas que lo mueven, con el fin de obtener un departamento que realice todas sus operaciones con una calidad total.

El ámbito de la auditoría.

Este paso de la etapa de preparación consiste en establecer el ámbito de la auditoría. El ámbito determina un perímetro alrededor del área que se va auditar e identifica los elementos, grupos y actividades que van a examinarse. La definición del ámbito también sirve para hacer un uso más eficiente de los limitados recursos de la auditoría.

El ámbito de una auditoría influye mucho en su duración. Si el ámbito es demasiado amplio, no es posible terminar la auditoría en un período de tiempo razonable. Por lo contrario un ámbito demasiado limitado mal gastará recursos valiosos. Además, se tiene que tener en cuenta la disponibilidad de dinero y de personal cuando se delimita el ámbito. Las auditorías cuya fase de ejecución dura más de una semana son normalmente excesivas. Cuando se planifican las auditorías también se debe tener en cuenta el tiempo disponible de las personas del área que se va auditar.

A menudo, durante el curso de una auditoría aparecen más áreas que necesitan ser examinadas y que pueden estar fuera del ámbito original de la auditoría. El equipo tiene que hacer una serie de preguntas para saber si estas áreas son suficientemente importantes para estudiarlas inmediatamente o si se pueden esperar a un examen independientemente en fecha posterior.

El equipo auditor.

En teoría, el paso siguiente es seleccionar el equipo auditor basándose en el propósito y el ámbito que se acaban de establecer.

Las auditorías hechas por una sola persona son una invitación a los problemas. Para evitar que la auditoría se convierta en una interpretación limitada de las normas o métodos existentes, el equipo tiene que estar integrado, por lo menos, por dos personas, no importa lo bien que esté planificada o lo claras que parezcan estar las normas, en una auditoría siempre hay que hacer interpretaciones. Un solo auditor acabará por orientar a la organización hacia su idea de lo bueno. Aunque puede usted tener suerte con un auditor estupendo, esta perspectiva acabará por ocasionar daños. El trabajo en equipo fomenta el equilibrio, sin embargo, un equipo con más de seis miembros se convierte en multitud. No puede ser controlado eficazmente, ni siquiera por un jefe de equipo experimentado.

De ser posible debería haber alguna persona ajena de la organización de garantía de calidad en el equipo auditor para facilitar el concepto de equilibrio. Aunque es corriente que el jefe del equipo sea miembro del grupo de calidad, los demás miembros del equipo proceden de todos los departamentos de la organización.

Con el fin de que la auditoría sea eficaz y tenga éxito, los miembros del equipo auditor tienen que estar bien entrenados. Además de las reglas y procedimientos, los auditores tienen que estar informados del proceso que se va auditar. Deberían tener algunos conocimientos sobre la línea del producto o los servicios que se vayan auditar y quiénes son los clientes. Todo grupo tiene clientes, internos y externos, y el equipo auditor debe explorar estas relaciones.

Autoridad de la auditoría.

Este paso en la etapa de preparación es determinar la autoridad de la auditoría. Una razón para identificar la autoridad de la auditoría es disipar la reacción natural del auditado de ponerse a la defensiva cuando se le informa que va a ver una auditoría. Los directivos pueden llegar a pensar que se les está molestando o que están metiéndose con ellos. Al especificar la autoridad de la auditoría a todas las partes involucradas (clientes y otros usuarios de la auditoría) se le confiere legitimidad y se eliminan o minimizan ciertos sentimientos que son adversos. En las auditorías de vendedores, esta autoridad se encuentra normalmente en las cláusulas del contrato o la especificación, a menudo bajo el encabezamiento de derechos de acceso. En las auditorías internas la autoridad se indica normalmente en el manual de garantía de calidad de su empresa / agencia o en un documento similar de definición de la política.

Normas de comportamiento.

Son las normas o criterios según los cuales se mide la actuación de una actividad. Proceden de diversas fuentes, dependiendo del producto o servicio implicado. A veces estas normas están elaborados por un grupo de voluntarios bajo el patrocinio de una asociación profesional, como la sociedad americana para el control de calidad (ASQC), e impuestos al trabajo por medio de un contrato, una especificación, o un procedimiento de referencia. Una organización puede elaborar normas internas como reglas propias, tales como la acreditación hospitalaria. Las normas también pueden provenir de dentro, por ejemplo, la política de la empresa y el manual de procedimientos las instrucciones de fabricación o las hojas de proceso.

Independientemente de su origen, las normas representan métodos comprobados para ejecutar las tareas con el control deseado. Representan el acuerdo entre los deseos de su cliente y las promesas del auditado. Entonces, el programa de calidad de la organización se convierte en la norma de comportamiento con el cual se comparan los procedimientos departamentales, las instrucciones y otros documentos. Estos procedimientos, instrucciones y otros documentos se convierten en la norma con la cual se compara el comportamiento real del trabajo o producto.

Las normas de comportamiento tienen que ser claras, concisas y sin ambigüedades; y no deberían estar sujetas a variaciones amplias de interpretación. Debe hacerse hincapié en que sin las normas de comportamiento no se puede hacer ninguna medida significativa. Y sin medidas las auditorías se convierten solo en conjeturas en lugar de hechos.

Contacto Inicial.

Después de haber establecido el propósito, el ámbito, los recursos, la autoridad y las normas de comportamiento de la auditoría, el paso siguiente en la etapa de preparación es realizar el contacto inicial con el auditado. La costumbre, así como la cortesía, exige que se le notifique antes de empezar la parte de la auditoría correspondiente a la recopilación de datos in situ. El fin de este contacto inicial es informar al auditado de que se va a realizar una auditoría y también de darle a conocer el propósito y el ámbito de esa auditoría. Es importante la comunicación oral antes del anuncio formal. Normalmente, esta acción informal la realiza personalmente o por teléfono el jefe del equipo. En el caso de una auditoría de vendedor, puede que se exija que toda comunicación se haga por medio del comprador o del funcionario contratante. Es durante este contacto informal cuando se pide una copia de los métodos formales del control del auditado y un organigrama. También pueden ser convenientes las especificaciones de procesos y las descripciones de productos. Con este material usted debe poder identificar las normas internas de comportamiento y los procedimientos del auditado que sean pertinentes al ámbito de la auditoría.

También tienen que elaborarse los detalles administrativos con el auditado. Estos incluyen las programaciones, los acuerdos y asignaciones. Deben establecer unas fechas para la auditoría que sean aceptadas mutuamente para disponer de las personas adecuadas durante el periodo de auditoría.

Notificación formal.

Después de haberse puesto de acuerdo en estos detalles iniciales informales, todavía se tiene que remitir una notificación formal al auditado. Esto sirve tanto para las auditorías internas como las externas. Lo corriente es que la notificación formal proceda del directivo que solicita la auditoría (el cliente); aunque en algunos casos la notificación tiene que proceder del funcionario contratante u otro representante del contratante. Esta es una manera eficaz de que el cliente sea propietario de la auditoría y hace que esté implicado activamente en todo el proceso. Puesto se requiere que la auditoría se oriente a temas gerenciales, la carta de notificación o el memorando debe ir dirigido a la alta dirección. En las auditorías internas podría ser el jefe del departamento o el director del proyecto. En las auditorías de vendedores sería probablemente el presidente de la empresa o el director de la división.

En la carta de notificación o memorando deben incluirse los siguientes elementos:

- Organización auditada.

- Propósito de la auditoría.
- Ambito de la auditoría.
- Normas de comportamiento.
- Actividades que se van auditar.
- Intercomunicación a organizaciones involucradas.
- Antecedentes documentados pertinentes.
- Identificación de los miembros del equipo auditor.
- Programación preliminar de la auditoría.

Lo importante es que todos estos elementos se comuniquen formalmente a todas las partes antes de empezar las investigaciones de la auditoría.

Vigilancias.

Como la vigilancia (auditoría de procesos) consiste a menudo en un examen de las mismas actividades a lo largo de un período de tiempo, casi nunca es conveniente la notificación al auditado en el grado en que se acaba de describir para cada vigilancia realizada. Sin embargo, sí que es conveniente notificarlo al auditado antes de empezar un programa de vigilancia. Elementos tales como el propósito, el ámbito y las normas deben identificarse inicialmente, para que las personas sometidas a la vigilancia sepan qué esperar.

Listas de comprobación de las auditorías.

Es necesario que se examinen todas las áreas de control seleccionadas identificadas por las diversas normas de comportamiento elegidas para su auditoría. Además, habrá que implantar un método para organizar todos los documentos y papeles de trabajo que juntos formaran los registros finales de la auditoría. Una lista de comprobación eficaz satisfará ambos requisitos. No sólo es que se recomiende una lista de comprobación, si no que es exigida por diversas normas de programas de auditorías. La lista de comprobación es también una de las diferencias distintivas entre una auditoría y otros métodos, menos formales, de control del comportamiento. Esta lista de comprobación sirve de guía a todos los miembros del equipo auditor con el fin de garantizar que se cubra adecuadamente todo el ámbito de la auditoría. También proporciona un lugar para la documentación del examen de las evidencias de cada auditor.

Contenido de la lista de comprobación.

Hay ciertos criterios que debe incluir cualquier lista de comprobación independientemente del tema de la auditoría o de su ámbito. Obviamente, la lista de comprobación tiene que proporcionar primero la identificación clara del tema concreto de la auditoría a la que se refiere, la actividad u organización que se va auditar y las fechas de la auditoría.

La función principal de la lista de comprobación es enumerar los puntos concretos que van examinarse. El formato con el que se consigue esto variará de una organización a otra.

La lista de comprobación debe tener una referencia a la sección concreta de la norma que establece ese requisito. Estas referencias no sólo le proporcionan una respuesta rápida a la pregunta, si no que, en primer lugar también obligan a ser precisos en la elaboración de la lista de comprobación.

También es necesario incluir un plan para recoger las evidencias concretas necesarias para responder a ciertas preguntas de la lista de comprobación.

La lista de comprobación debe dejar espacio para anotar los resultados de sus exámenes, incluyendo la identificación de las personas con las que hablo.

Listas de comprobación normalizadas.

Las listas de comprobación normalizadas son de la variedad de talla única. Por sí solas no son convenientes en las auditorías para la mejora del comportamiento por que no reflejan como una organización determinada asigna las responsabilidades y la autoridad, no identifican algunas características especiales de un sistema de control que pudiera ser crucial para el éxito y puede que sólo abarquen unos pocos criterios de comportamiento. Además, estas hacen que la auditoría avance sin la preparación y meditación adecuadas. No se recomienda el uso exclusivo de listas de comprobación normalizadas. Sin embargo pueden proporcionar a los auditores un conjunto de preguntas potenciales sobre las que basarse. Este enfoque es conveniente. Igualmente, se debe guardar las preguntas utilizadas en las auditorías anteriores para su posible aplicación a la auditoría actual.

Preparación de listas de comprobación.

Normalmente, es responsabilidad de cada miembro del equipo auditor preparar las preguntas concretas de la lista de comprobación pertinentes a la parte de la auditoría que tienen asignada.

Esta consiste en que el auditor debe primero establecer los requisitos que debe cumplir el área auditada. Después de que estos estén bien establecidos se debe de realizar un conjunto de preguntas las cuales se utilizaran en las entrevistas que se realizarán a los miembros del departamento auditado y a las personas que interactuar con dicha área. También se realizara un cuestionario el cual debe de contestas el auditor después de la revisión de los procedimientos, de haber terminado las entrevistas y haber examinado las evidencias. el auditor tiene que determinar si el auditado cumple con los requisitos antes descritos. Cuando se preparen las preguntas de la lista de comprobación, se debe tener mucho cuidado de no cambiar los requisitos fundamentales de la lista estándar, sustituyendo el uso de palabras similares sin prestar atención, ya que no se tienen la

autoridad para cambiar el enunciado de un requisito para que refleje su propia manera preferida de realizar una tarea.

Cuando se termine la elaboración de la lista de comprobación, cada auditor debe remitir su parte para que la revisen sus compañeros. Esto sirve para comprobar el esmero, la construcción lógica adecuada y la ausencia de sesgo. Cualquier persona cualificada es válida para hacer la revisión. Puede ser el auditor jefe, otro miembro del equipo o el director de la sesión auditora. El propósito de esta revisión no debe ser aprobar la lista de comprobación sino más bien someterla a un examen crítico de su contenido.

Historia.

Cuando se elaboran las listas de comprobación y se prepara la auditoría, es conveniente saber la historia del comportamiento anterior del auditado. Puede que la organización haya realizado una auditoría anterior en esta área u otra similar. En este caso se debe de revisar los registros de las auditorías anteriores e identificar, en estos registros, cualquier área concreta que puede tener problemas repetitivos. Esta información deberá añadirse a la lista de comprobación. Si la auditoría anterior puso de manifiesto algún incumplimiento de los requisitos, se debe determinar el estado actual de las acciones que se adoptaron para resolver ese incumplimiento. El jefe del equipo de la auditoría anterior puede haber cerrado estos temas basándose en la información de que se pusieron en práctica acciones correctoras concretas. El nuevo equipo auditor debe verificar que estas acciones sigan en efecto y que han sido eficaces para prevenir la reparación del problema o incumplimiento.

Evaluación.

Durante las entrevistas iniciales de contacto se deben pedir las copias de los planes, procedimientos y descripciones de procesos del auditado. Una vez obtenidos estos documentos, cada miembro del equipo auditor debe examinarlos con dos fines:

1. Hay que determinar si las instrucciones documentadas responden adecuadamente a los requisitos identificados de cualquier norma de comportamiento de un nivel más elevado.
2. Se debe obtener un mejor conocimiento de la actividad del auditado para que la fase de ejecución de la auditoría pueda concluirse de forma eficaz y eficiente.

En este momento se deben anotar las entradas en las sesiones apropiadas de la lista de comprobación de la auditoría que indiquen la adecuación de los procedimientos que han de ser examinados. Si el plan o procedimiento escrito parece ambiguo en cuanto a la aplicación del requisito de control, se anota en la lista de comprobación; se tendrá que examinar estas áreas más a fondo más adelante.

Igualmente, el estudio de los procedimientos identificará los registros, formularios o informes concretos que se utilizan para poner en práctica la acción necesaria. Esto también deberá ser anotado en las listas de comprobación de la auditoría junto con la identificación de la persona o lugar donde están disponibles las copias.

Fuentes de información.

Al momento de revisar los métodos de control formales documentados, se debe ser consciente de los diversos tipos de evidencias que podrían utilizarse para verificar la puesta en práctica de las distintas promesas. Las evidencias pueden definirse como los hechos utilizados por el auditor para definir y conocer las prácticas reales en uso. Las evidencias adoptan muchas formas distintas, incluyendo las declaraciones orales por parte del auditado, las entrevistas realizadas a personas involucradas, las comunicaciones escritas y las observaciones del auditor. Los seis tipos de evidencias usados normalmente en las auditorías son:

1. Examen físico.
2. Confirmación.
3. Documentación.
4. Observación.
5. Preguntas al auditado.
6. Comparaciones y relaciones.

1. **Examen físico.** El examen físico es la inspección o recuento, por parte del auditor, de los activos tangibles según unos criterios establecidos. Este tipo de evidencia está asociado, la mayoría de las veces, con los productos en vez de con los servicios. Son ejemplos de exámenes físicos:

- Volver a inspeccionar o ensayar el material aceptado por el departamento de recepción para verificar que cumple los criterios de aceptación.
- Volver a comprobar los instrumentos de medida después de su calibración para verificar que su precisión está dentro de los límites aceptables.
- Volver a inspeccionar o ensayar un producto después de que haya pasado una inspección o ensayo para verificar si el artículo es aceptable.

Se considera que el examen físico es uno de los tipos más fiables de evidencias. El auditado no tendrá muchas dificultades con estos elementos tangibles cuando se le presenten en el informe final. Sin embargo no se debe abusar de esta forma de evidencia, ya que tiende a conferir un aura de desconfianza.

2. **Confirmación.** La confirmación implica la recepción de una respuesta por escrito procedente de una tercera parte independiente que verifica la exactitud de cierta

información. Los laboratorios analíticos utilizan a menudo este método para verificar si un proceso de ensayo determinado todavía funciona correctamente. Se toma una muestra y se analiza por el laboratorio y por una oficina externa. Luego se comparan los dos resultados. Como las confirmaciones proceden de fuentes independientes del auditado, se tienen en mucha estima y son verosímiles.

El que se utilicen las confirmaciones depende de las necesidades de fiabilidad de la situación así como las evidencias alternativas disponibles.

3. **Documentación.** La documentación es el examen de la información escrita (planes, procedimientos, instrucciones, especificaciones, informes, impresos, planos, registros, etc.) para justificar la ejecución de algo y que cumplió los requisitos. Ya que muchas transacciones y procesos están apoyados, con frecuencia, al menos por un documento, se dispone de un enorme volumen de este tipo de evidencias. La documentación es la fuente de información usada con mayor asiduidad, pero, también es la que más se abusa.
4. **Observación.** La observación es el uso de los sentidos para valorar ciertas actividades. A lo largo de una auditoría hay muchas oportunidades para hacer uso de la vista, del oído, del tacto y del olfato para evaluar un amplio rango de situaciones.
5. **Preguntas al auditado.** Este es el proceso de obtener información escrita u oral del auditado en respuesta a sus preguntas. Aunque se obtengan muchas evidencias con las preguntas al auditado, normalmente no se pueden considerar definitivas por que no proceden de una fuente independiente y pueden estar sesgadas a favor del auditado. Por tanto, cuando se recopilan hechos por este medio, normalmente es necesario obtener otras evidencias corroborativas por otros medios.
6. **Comparaciones y Relaciones.** Las comparaciones y las relaciones se utilizan fundamentalmente como medio de aislar las actividades que deben investigarse intensivamente, aquellas cosas que parecen estar fuera de control.

En resumen los productos de la fase de preparación son:

- *Un plan para la auditoría.*
- *Una lista de comprobación de la auditoría.*
- *Acuerdos con el auditado.*
- *Una evaluación inicial de los métodos de control.*
- *Un plan de recopilación de las evidencias.*

El plan de la auditoría identificará la organización que se va a auditar, el objeto o propósito de la auditoría y su ámbito, las actividades que se van a auditar, los miembros del equipo auditor, y los documentos (normas de comportamiento) aplicables a la auditoría.

La lista de comprobación de la auditoría identificará los diversos elementos que se quieren examinar y la ubicación de referencia para cada requisito. Indicará las clases de evidencias que el auditor desea obtener durante la auditoría. La lista de comprobación dispondrá de espacio para anotar el cumplimiento o incumplimiento observado por el auditor con respecto a cada requisito unitario comprobado, junto con un espacio para anotar comentarios y notas con respecto a ciertas conclusiones. La lista de comprobación también identifica la actividad que va a auditarse, el auditor, la fecha de auditoría, el personal contactado durante la misma y el número de identificación de la auditoría.

En *la revisión de los métodos de control* del auditado y las explicaciones con sus clientes, el auditor ha identificado las posibles áreas fuertes y débiles de la actividad que se va a evaluar. También se ha preparado un plan para recoger las evidencias. Con *el plan de la auditoría*, la programación y la lista de comprobación parcialmente terminada y hechos los planes necesarios ya se cumplió la fase de preparación.

10.4 Fase de ejecución de la auditoría. (PASO#3)

FASE DE EJECUCION.

La fase de ejecución de una auditoría se conoce con muchos nombres: trabajo de campo, examen, entrevistas, pruebas, verificación y evaluación. Es la parte de la auditoría en la que se recogen los datos y abarca el periodo de tiempo desde la llegada al lugar de la auditoría hasta la reunión final. La fase de ejecución consta de lo siguiente:

- Una reunión inaugural.
- Un conocimiento del sistema de control.
- La verificación del sistema de control.
- Reuniones entre el equipo auditor y el auditado.

Reunión inaugural.

Todas las auditorías deben tener algún tipo de reunión inicial con objeto de establecer una relación personal entre los miembros del equipo auditor y el grupo auditado. La reunión inaugural o inicial, se celebra poco después de la llegada del auditor al lugar de la auditoría que puede ser la planta de un vendedor un departamento de servicios etc. En la reunión tiene que estar todo el equipo auditor para que todos se puedan ver entre sí. Normalmente, el jefe del equipo preside la reunión, que debe ser breve. Las presentaciones elaboradas no hacen más que malgastar el tiempo y el dinero.

Comunicación de los objetivos.

En la reunión inaugural se tiene que conseguir varios puntos importantes:

- Se debe volver a definir los objetivos de la auditoría. Puede que el auditado no tenga más que una idea ambigua de que puede esperar, especialmente si es su primera experiencia con una auditoría. Normalmente, el grupo a sido auditado antes y tendrá alguna idea sobre qué esperar. El jefe del equipo auditor debe marcar el tono de la reunión definiendo los objetivos de una manera clara y diplomática. Aunque estos objetivos se hayan remitido al auditado en la carta de notificación, es un medio humano importante decirlo en persona. El equipo auditor y el auditado deben intercambiar sus puntos con respecto a la auditoría.
- El auditor debe de formarse juicios importantes durante la reunión inaugural:
 1. ¿El auditado está relajado o nervioso; abierto o a la defensiva?
 2. ¿Cuál parece ser el estilo del grupo?
 3. ¿Está solo el director afectado y trata de dominar la reunión?
 4. ¿Esta presente el staff y participa?
 5. ¿Hay algún representante de fuera de la organización de garantía de calidad?
- El auditor tiene que dar la impresión al auditado de que conoce su producto o línea de servicio y como afecta al trabajo de su cliente.

Comunicación de las áreas de interés.

El auditor debe preguntar al auditado sobre las áreas de interés para él, así el auditor puede revisarlas y tomar un juicio que le de un parámetro de como están estas áreas.

Por lo contrario, el auditor puede que tenga interés particular sobre algunas áreas de la auditoría. Si la investigación durante la fase de preparación a puesto de manifiesto alguna área débil, debe de mencionarse. Así ayudara al auditor a intensificar sus investigaciones en ciertas áreas que más lo necesitan.

Acordar la logística.

Esta es la parte más importante de la reunión inaugural ya que afecta a todo el esfuerzo futuro.

Durante la reunión inaugural se debe preparar la programación detallada del resto de la auditoría para que ésta pueda proceder eficientemente. Una buena forma de conseguirlo consiste en realizar una matriz de auditores, áreas y fechas en que se realizaran las inspecciones, entrevistas etc. Discutiendo las necesidades de información con el auditado, el equipo podrá designar bloques de tiempo para personas determinadas. Con esto se logran tres puntos importantes:

- Se obliga a proseguir con el proceso auditor.
- Se proporciona una buena gestión del tiempo al auditado.
- Se fomenta la aplicación constante de los recursos del auditor a toda la auditoría.

Percepciones.

La mayoría de nosotros reconocemos que en el mundo, tal como lo vemos, no es necesariamente una visión de la realidad. Un buen trabajo, puede que alguna persona lo vea como malo y otra lo vea muy bien. Con frecuencia, se nos presentan los mismos hechos que a otra persona. Nuestra percepción de estos hechos y las conclusiones resultantes serán diferentes según nuestras necesidades individuales y puntos de vista. Las personas incluyendo a los auditores vemos las cosas de maneras diferentes.

Tres puntos a considerar del auditor para persuadir a su cliente y a la organización auditada de que su percepción de los hechos es mejor y más útil que la percepción que ellos tienen de los mismos hechos:

- Es conveniente presentar los elementos y los hechos que satisfagan las necesidades de la organización auditada y la auditora. También hay que mostrar cómo afectan los hechos al producto o servicio.
- Hay que ignorar o quitar las cosas poco irrelevantes.
- Se tiene que hacer hincapié en las cosas importantes. La audiencia presentará atención a los problemas crónicos o persistentes y a las debilidades, así como a las tendencias.

Comprender el sistema.

En la mayoría de las organizaciones hay dos sistemas de control: el formal y el real. Jamás serán iguales. Son las diferencias entre los dos las que varían de una empresa a otra y de un departamento a otro. La experiencia ha demostrado que las mejores firmas y las empresas que se superan día a día tratan de minimizar la brecha entre la teoría y la realidad. Con objeto de medir esta brecha, usted tiene que conocer los dos tipos de controles.

Controles formales. El sistema de control formal es el que se describe a la gente externa en los documentos escritos. Normalmente consta de organigramas, políticas de la empresa, diagramas de flujo y diversos manuales y procedimientos. Las herramientas que usted utiliza para conocer este sistema formal son las preguntas de la lista de comprobación. Aunque gran parte del examen inicial de estos sistemas de control formales se realizó durante la fase de preparación usted debe comprobar los puntos críticos de control durante la fase de ejecución.

Controles informales. Además de comprender el sistema de control formal, también tenemos que identificar, comprender y evaluar el sistema de control real. Puede considerarse que cualquier sistema de éstos está formado por los cuatro elementos de planificación, ejecución, control y corrección. Independiente mente de la actividad que se controle, normalmente le darán buen resultado estos elementos:

- Se debe de establecer las responsabilidades y autoridades para las diversas partes importantes de la actividad.
- Hay que segregar las tareas importantes para dividir el trabajo.
- Se debe de planificar y revisar las acciones importantes antes de comenzarlas. Elabore la manera de autorizar el comienzo del trabajo.
- Hay que elaborar un medio de medir y registrar la información sobre el proceso o la actividad que se está controlando.
- Y finalmente hay que controlar la actividad para poder utilizar una retroalimentación eficaz, y poner en práctica la acción correctora dirigida a la causa de un problema además de la deficiencia inmediata.

Estos son los elementos de control que tiene que examinar en la aplicación real. Ya que la mayoría de sus conocimientos procederán de las charlas que mantenga con las personas que tratan de poner en práctica los sistemas de control formales e informales, es muy valioso para el éxito de la auditoría la comprensión de las técnicas adecuadas para hacer las entrevistas.

Técnicas para hacer entrevistas.

Un buen auditor posee experiencia, formación y actitudes personales de una naturaleza especial. Parte de estas cualidades es la habilidad para hacer entrevistas útiles al auditado. El proceso de una entrevista se puede desglosar en seis pasos:

1. Hacer que las personas se sientan cómodas.
 2. Hay que explicar el propósito de la entrevista.
 3. Descubrir lo que están haciendo.
 4. Analizar lo que están haciendo.
 5. Llegar a una conclusión provisional.
 6. Explicar el paso siguiente.
-
1. *Hacer que las personas se sientan cómodas.* Muy frecuentemente, la persona a la que se entrevista se siente cohibida por la presencia del auditor, incluso puede pensar que su trabajo está en peligro si da las respuestas equivocadas. A menos que se eliminen estas barreras, no se obtendrá demasiada información.
 2. *Se necesita explicar el propósito del auditor* La mayoría de las personas manifestarán el deseo de compartir la información una vez que sepan por qué la quiere usted. En cierto modo, les hace sentirse importantes y fortalece el lazo que se está formando.

3. *Descubrir lo que están haciendo.* Este punto consiste en realizar preguntas que le otorgue información veraz y oportuna al auditor. Si el auditor evita preguntas que tienen “sí” o “no” por respuesta, conseguirá mucha más información. Si las respuestas son incompletas, el auditor deberá intentar con “y que paso después” para así sacar la información mas completa y necesaria para él.
4. *Analizar lo que están haciendo.* Una vez que el auditor haya escuchado las respuestas de las preguntas realizadas en las entrevistas, tiene que analizar lo que estas quieren decir. Si esta familiarizado con el proceso de control que esta tratando, su trabajo aquí se vuelve más fácil.
5. *Conclusiones provisionales.* En este punto se debe llegar a manifestar un conjunto de conclusiones. Aquí el auditor no quiere decirle a nadie que esta haciendo algo mal. Por ello es que los informes sobre el comportamiento de los empleados se dejan de lado o no tienen ningún significado. Pero el auditor tiene la obligación de decir al entrevistado lo que piensa, tanto las cosas buenas como las malas.
6. *Explicar lo que sigue.* El paso final del proceso entrevistador consiste en concluir las discusiones. En este punto el auditor debe determinar si consiguió toda la información necesaria de cada entrevista, si él considera que con algún entrevistado quedo algo pendiente se lo debe hacer saber citándolo nuevamente otro día.

Las claves para una buena entrevista son:

- Planeación.
- Una preparación rigurosa.
- Un deseo genuino de conocer y comprender los puntos de vista de las otras personas.
- Tener la capacidad de análisis casi inmediato para dar conclusiones exactas y concretas.

Verificar el sistema.

El proceso de verificación ocupa la mayor parte del tiempo y el esfuerzo de la fase de ejecución de la auditoría. La verificación es la recopilación y el análisis de los hechos sobre los que se descubrirán las cosas y se darán las opiniones.

Hay que tomar en cuenta que en el proceso de verificación del sistema el auditor primeramente debe de hacerse dos preguntas primordiales:

1. ¿Esta puesto en práctica el sistema?
2. ¿Funciona adecuadamente el sistema?

Las actividades de preparación de la auditoría y la comprensión del sistema facilitan las respuestas a estas preguntas; sin embargo no nos otorga ninguna prueba tangible. La organización, tanto como el o los auditados exigirán dicha prueba para que las conclusiones sean creíbles. El mejor modo de conseguir las pruebas que convenzan tanto a la organización como a los auditados es examinando directamente al producto o servicio, que es lo que sale de la organización que se está auditando.

Herramientas de verificación:

1. Trazado.
2. Muestreo.
3. Corroboración.

Trazado. El trazado es una herramienta utilizada para recoger evidencias durante la auditoría. Trazar significa seguir el avance de algo tal como se procesa. El producto que se está trazando puede ser tangible, como una placa metálica, o intangible como un servicio otorgado por un vendedor. El trazado es de gran utilidad cuando se auditan actividades intangibles como procesamiento de datos, servicios etc.

La mecánica del trazado es relativamente sencilla:

1. Primeramente hay que plantear el principio y el final del proceso.
2. Después hay que elegir una o más transacciones.
3. Finalmente hay que seguir el camino de la transacción hacia adelante o hacia atrás a lo largo del proceso.

La verificación por medio del trazado descansa en la suposición de que el camino tomado represente bastante bien el funcionamiento real del proceso.

Muestreo. Esta herramienta de verificación, sirve para hacer una selección de muestras representativas para examinar las características o propiedades de un conjunto determinado de personas, información, productos o servicios, etc.

Antes de emplear esta herramienta nos debemos hacer las siguientes preguntas:

1. ¿De qué se van a tomar muestras?
2. ¿Qué significado tendrán los resultados?
3. ¿Cómo se va a tomar la muestra?
4. ¿Cuántas unidades contendrá cada muestra?

Corroboración. La tercera herramienta importante de verificación es la corroboración, que es el respaldo de un “hecho” con otras evidencias independientes. Generalmente, la corroboración la hacen dos o más auditores que verifican los hechos separadamente a partir de dos o más fuentes, para así realizar la corroboración de las informaciones obtenidas.

Reuniones del equipo auditor y los auditados.

El paso final de la fase de ejecución es la reunión del equipo, lo último no es lo menos importante. Es una buena práctica dejar, por lo menos, 30 minutos al final de cada jornada o al principio de la siguiente para que se reúna el equipo. Estas sesiones deben estar estructuradas informalmente, pero incluyen tres áreas:

- Puesta en común de los hechos, las conclusiones provisionales y los problemas.
- Volver a planificar las actividades del día siguiente. Esto es una especie de repetición de la fase de preparación.
- Elaboración del informe de la auditoría.

La puesta en común de los hechos y las conclusiones provisionales enriquecen el proceso auditor. Hablar de lo que se ha aprendido durante la investigación del día hace que el equipo corrobore los hechos y las posibles áreas para hacer una investigación más profunda. Las discusiones también deben incluir las percepciones obtenidas durante el proceso entrevistador. El resultado de esta puesta en común puede ser volver a planificar o volver a orientar la auditoría. No hay que olvidarse, sin embargo, que está obligado a seguir el propósito y el ámbito originales de la auditoría.

Conclusiones provisionales. Conforme se realizan entrevistas y se recogen datos, se estará llegando a algunas conclusiones sobre el comportamiento de la organización auditada dentro del área específica que se está persiguiendo. Puede tratarse tanto de prácticas buenas como malas, que son candidatas a incluirse en el informe final. En la reunión con el equipo estos borradores pueden pulirse, consolidarse con otros o desecharse.

Informar al auditado. Las reuniones eficaces del equipo son una clave importante para el éxito de las auditorías. Igualmente, las reuniones informativas diarias con el auditado mejorarán la calidad de su auditoría.

La reunión informativa diaria con el auditado incluye:

- Lista de comprobación concluidas.
- Áreas de la lista de comprobación para examinar al día siguiente.
- Áreas preocupantes.
- Problemas experimentados.

10.5 Elaboración del informe. (PASO#4)

El informe es el producto.

El informe de la auditoría es el producto final. Todas las cosas vistas, los sonidos, olores, observaciones, trozos de papel, tensiones y ansiedades se reducen finalmente a algo que tienen que leer los demás. Cuando todo está concluido, la única evidencia de su presencia es el informe. Es el medio que se tiene para comunicar información a los demás.

El informe final de la auditoría debe contener ciertas características para que sea bueno, conciso y completo:

- Verificabilidad.
- Inferencias.
- Juicios.
- Resumen.
- Hallazgos.
- Temas generales.
- Entrevista final.
- Desacuerdos.
- Asistencia.
- Informe formal.
- Memorando.
- Acabado.

Verificabilidad. El informe debe ser verificable. Puede que el lector no siempre pueda verificarlo personalmente, ya que no se puede trazar las evidencias de todos los fragmentos de historia conocidos. Cuando hacemos referencia a elementos concretos o sitios de lugar de la auditoría, se mejora la verificabilidad.

Inferencias. Una inferencia es una afirmación sobre algo desconocido, hecha con base en algo conocido. Como por ejemplo se puede inferir una falta de control en el tamaño de un tornillo a partir del examen de los moldes. También se puede inferir la falta real de control a partir del hecho de dos de cinco, o seis de veinticuatro tornillos extraídos de la línea son demasiado pequeños. La técnica de recopilación y análisis de datos harán que usted presente estas inferencias de un modo comprensible y lógico.

Juicios. Los juicios son la expresión de la aprobación o desaprobación. Al igual que las inferencias, no se pueden evitar, así que se tiene que ser consciente de los juicios que utilice en su informe. Al igual que en las inferencias, aquellos juicios que respaldan una creencia previamente mantenida se aceptarán enseguida; mientras que se opondrá resistencia a los juicios contrarios a aquellas creencias.

Resumen. La credibilidad y aceptación del informe se beneficia sustancialmente cuando se incluye una valoración del comportamiento global. El resumen es, por tanto, la parte más importante de todo el informe. Un sistema tal de anotaciones refleja las prácticas anteriores en que las auditorías sólo informaban de las cosas malas. Es correcto mencionar que las cosas funcionan bien, como debería ser, y que tan sólo existen unos pocos problemas menores.

Este resumen debe de contener una presentación de una o dos frases de cada uno de los hallazgos importantes, si es que los hay. Cuando se tenga que informar de problemas, esta combinación del resumen y los hallazgos puestos de relieve llamará la atención de la alta dirección, tanto de su propia organización (o cliente) como del auditado. Un resumen equilibrará el tono negativo de cualquier hallazgo y observación.

Hallazgos. La preparación del informe sigue con el desarrollo de cualquier hallazgo y u observación propuestas por los diversos miembros del equipo durante la etapa de recogida de datos.

Un hallazgo es una condición adversa a la calidad. Si no se corrige, la calidad de los bienes y servicios seguirá empeorando. Hay que recordar que el principal objetivo de la auditoría es mejorar el comportamiento del área o actividad que se está examinando.

Temas Generales. Cada hallazgo tiene que ser la afirmación clara y concisa de un problema genérico, uno que se refiere a todo un grupo, clase o actividad. Esto se refiere a que si se encuentran varios hallazgos sobre un mismo caso estos se deben de presentar en otro punto como un tema general.

Entrevista Final. La entrevista final es la primera oportunidad formal para que el equipo auditor presente su informe a la dirección de la actividad auditada. Al momento de terminar la parte investigadora de la auditoría se programa la entrevista final y se deja un tiempo libre para que el equipo auditor prepare algo para la entrevista final. La entrevista final debe seguir el formato del informe escrito formal. Los objetivos principales de la reunión final son:

- Presentar el resumen.
- Presentar los hallazgos, observaciones y las prácticas ejemplares.
- Permitir correcciones y explicaciones.
- Explicar el seguimiento y el proceso de respuesta si se identificaron los problemas.

Desacuerdos. Como miembro del equipo, se puede estar en desacuerdo con el resumen o con alguno de los hallazgos. No obstante, cada miembro del equipo tuvo la oportunidad de expresar sus inconformidades y opiniones en las reuniones diarias. Las conclusiones que se generaron en estas reuniones del equipo son ahora afirmaciones. No es el momento de

discutir con los miembros del equipo. Si dicho miembro del equipo no pudo convencer al resto del equipo de las ventajas de su punto de vista durante la reunión del equipo seguro que no podrá convencer al auditado durante una reunión final, breve y formal.

Asistencia. La exposición de la entrevista final debe hacerse ante los directores responsables de las actividades auditadas. La asistencia del director de calidad solo no es satisfactoria ya que él puede convertirse en un filtro para la comunicación de su informe a la alta dirección. Las conclusiones y cualquier hallazgo u observación pueden ser objeto de distorsión. Además el propietario de un problema debe tener la oportunidad de participar en la discusión.

Informe Formal. El informe formal es la documentación final y completa de la auditoría. Este tiene que ser congruente en el sentido de que una persona normal pueda comprenderlo sin tener que hacer una serie de preguntas. Tiene que emitirse después de un período de tiempo razonable a partir de la reunión final.

El informe debe comenzar presentando la información necesaria sobre los antecedentes. Usualmente está contenida con una introducción o antecedentes. El párrafo del resumen o de las conclusiones tiene que ir a continuación, después en la segunda hoja del informe va una lista de las personas con las que el auditor se contacto durante el curso de la auditoría. A continuación se hace una lista de todos los hallazgos y observaciones que se encontraron. El informe tiene que llevar la fecha y estar firmado por el representante en jefe del equipo y también puede contener las firmas de todos los miembros del equipo.

Memorando. El método más corriente de transmitir el informe formal consiste en adjuntarlo a una carta memorando de presentación escrita por el cliente u otro directivo responsable o administrador. Esto nos sirve para dar credibilidad e importancia al concepto por el hecho de que el informe tiene su origen en una persona importante.

Acabado. En este punto se considera que el informe de la auditoría es el producto. Es la única característica permanente de todo el trabajo y esfuerzo que lleva una auditoría. Es importante que el informe se valla redactando conforme avanza la auditoría y no al final con prisas.

La parte más importante del informe de la auditoría es el resumen. Estos resultados proporcionan a la dirección de la organización (auditora, auditada y del cliente) un análisis de la salud de la actividad auditada desde la perspectiva del equipo auditor. Los problemas identificados en la auditoría se tienen que presentar de forma que la dirección actúe sobre ellos.

10.6 Cierre de la Auditoría. (PASO#5)

Fase de Cierre.

La fase de cierre de la auditoría abarca las actividades que siguen a la emisión del informe formal. Estas actividades pueden clasificarse en:

- Evaluación de la respuesta.
- Cierre definitivo de la auditoría.
- Documentación.

Estos tres elementos están íntimamente relacionados con la idea de acción correctora, por eso es conveniente empezar explicando los principios que hay detrás de la corrección de problemas.

Acción correctora. La planificación y el control son actividades básicas de gestión que son comunes a todos los negocios y a todas las operaciones gubernamentales. Los objetivos de la gestión abarcan seguridad, la calidad, el costo, la fiabilidad, la utilidad y la programación entre otros. Se utilizan diversas políticas, procedimientos, instrucciones y otras formas de gestión para alcanzar estos objetivos. El control es el proceso de seguir los planes e identificar las desviaciones significativas de ellos. Implica el establecimiento de un conjunto de normas y la medición del comportamiento frente a esas normas. Los métodos del control abarcan la inspección, el ensayo, y por supuesto la auditoría. El análisis de los indicadores del comportamiento es un medio que tiene la dirección para determinar si hay un problema. Se utiliza, luego, la retroalimentación para hacer las correcciones de forma que se puedan alcanzar los objetivos.

El principio de la acción correctora es que las condiciones adversas a la calidad tienen que identificarse y corregirse enseguida. Para las causas importantes adversas a la calidad, se tiene que determinar la causa y adoptar las medidas para evitar su repetición, incluyendo la información de estas acciones a la dirección. Esta última parte del proceso de la acción correctora es a menudo la más difícil de poner en práctica, ya que las verdaderas causas de los problemas casi nunca son fáciles de identificar.

Tres componentes fundamentales de la acción correctora.

1. Descubrir los problemas.
2. Solucionar los problemas.
3. Corregir las causas de los problemas.

Respuesta al informe de la auditoría. Después de emitir el informe de la auditoría, se pide una respuesta al auditado si se presentan algunas conclusiones adversas, hallazgos u observaciones, se da un tiempo (30 días) después de la recepción del informe de la auditoría

es un periodo de tiempo típico para dar la respuesta. Aunque se pida en la reunión final, probablemente no se obtendrá una respuesta sustantiva durante ese momento de elevada tensión. Los altos directivos quieren meditarlo antes de comprometerse seriamente a cambiar. Esto es normal y se tiene que esperar.

Adecuación de la respuesta. La evaluación de la adecuación de la respuesta debe ser tarea de un equipo. Los miembros del equipo junto con sus compañeros de los departamentos afectados, deben revisar las acciones planificadas, para evaluar las causas subyacentes descritas de cada hallazgo y las acciones planificadas para corregirlas. Las preferencias personales no deben influir sobre la evaluación; se tiene que decidir si la acción planificada es sensata y tiene una posibilidad razonable de éxito.

Elementos de la respuesta. Una respuesta bien preparada es clara y trata todos los hallazgos con los pasos de la acción correctora específica y un calendario para su conclusión.

Elementos que se deben tratar en la respuesta:

- La identificación de la causa raíz y la evaluación del efecto del hallazgo sobre el trabajo terminado.
- Una comprobación o verificación para garantizar que se han examinado otras áreas que puedan tener problemas similares.
- Las acciones adoptadas para corregir los problemas en el informe, así como los que se hayan descubierto durante la comprobación de otras áreas.
- La identificación de la acción que se adoptará para evitar su reaparición en el futuro.
- Las personas responsables de estas acciones y la fecha de acabado para cada una de ellas.

Por lo regular nunca se dan respuestas así. Regularmente se encuentran dos problemas significativos:

1. La respuesta es una defensa del estatus.
2. La respuesta arregla deficiencias específicas sin acometer las causas genéricas.

Ambos problemas se pueden minimizar con una buena auditoría y un buen informe.

Cierre definitivo. Una vez que se haya analizado la respuesta y se haya observado que es aceptable, se tiene que verificar, de algún modo, que se haya realizado la acción correctora.

Algunas opciones de cierre pueden ser:

1. La respuesta describe adecuadamente las condiciones del cambio y hay una posibilidad razonable de éxito. En este caso hay que aceptar la respuesta y cerrar definitivamente este hallazgo u observacion.

2. Puede que sea necesario que alguien de la organización realice, personalmente, una breve visita de seguimiento para verificar la puesta en práctica de la acción correctora. Esta persona puede ser un miembro del equipo auditor, una persona afectada de otro grupo o una tercera parte. La visita tiene que limitarse a verificar sólo lo que hay, no a auditar una nueva área. Si las cosas salen satisfactoriamente los hallazgos y observaciones pueden cerrarse. En realidad, la acción del cierre definitivo será probablemente, una combinación de estas opciones.

Informes periódicos del estado de la auditoría. Una técnica útil para trazar las acciones sobre los resultados de una auditoría consiste en emitir informes periódicos del estado de la auditoría. Estos deben identificar:

- Todos los hallazgos y observaciones de cada auditoría.
- Cambios de fechas de cumplimiento de las acciones o respuestas adicionales.
- Cuándo han sido cerrados todos los elementos de una auditoría.

Estos informes pueden ayudar a sus directivos a valorar el estado de las acciones sobre los resultados de la auditoría.

Cierre formal. Toda auditoría debe cerrarse formalmente por medio de una carta o memorando. En el caso en que hay acciones correctoras que se aplacen durante largos períodos de tiempo, o cuando su eficacia no se pueda determinar sin una auditoría de seguimiento, la auditoría individual debe cerrarse y el seguimiento debe proporcionarse por otros medios como el informe del estado de la auditoría o un sistema de control de los compromisos. Finalmente, toda acción correctora debe ser examinada en la siguiente auditoría, regularmente programada, de esa área.

Registros. Con unos buenos registros debe ser relativamente fácil convencer a los demás de su eficacia de su programa auditor. Nosotros examinamos los registros en busca de la verdad; los demás harán lo mismo. Además los buenos registros ayudan a preparar la siguiente auditoría regularmente programada.

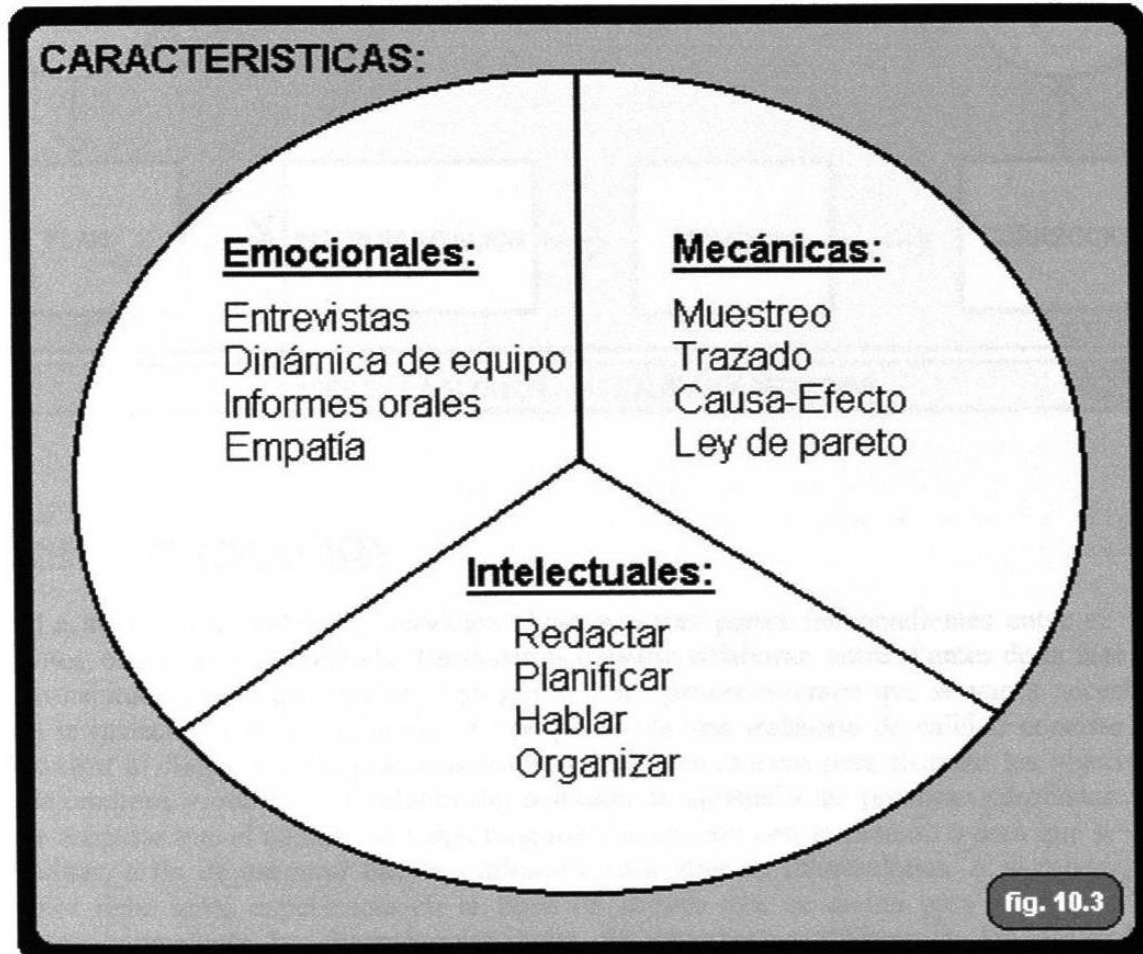
Los registros de las auditorías se pueden clasificar en oficiales y en no oficiales, dependiendo de su uso y del tiempo que se guarden. Los posibles registros oficiales son los siguientes:

- Carta de notificación de la auditoría.
- Plan de la auditoría.
- Listas de comprobación en blanco.
- Informe de la auditoría y carta de presentación.
- Respuesta del auditado.
- Carta de cierre.

Los registros no oficiales se guardan principalmente para el uso propio y realmente no se utilizan para demostrar nada. Algunos posibles registros no oficiales son:

- Referencias a las cualificaciones del auditor.
- Notas sobre la auditoría.
- Listas de comprobación utilizadas.
- Documentos obtenidos del auditado.

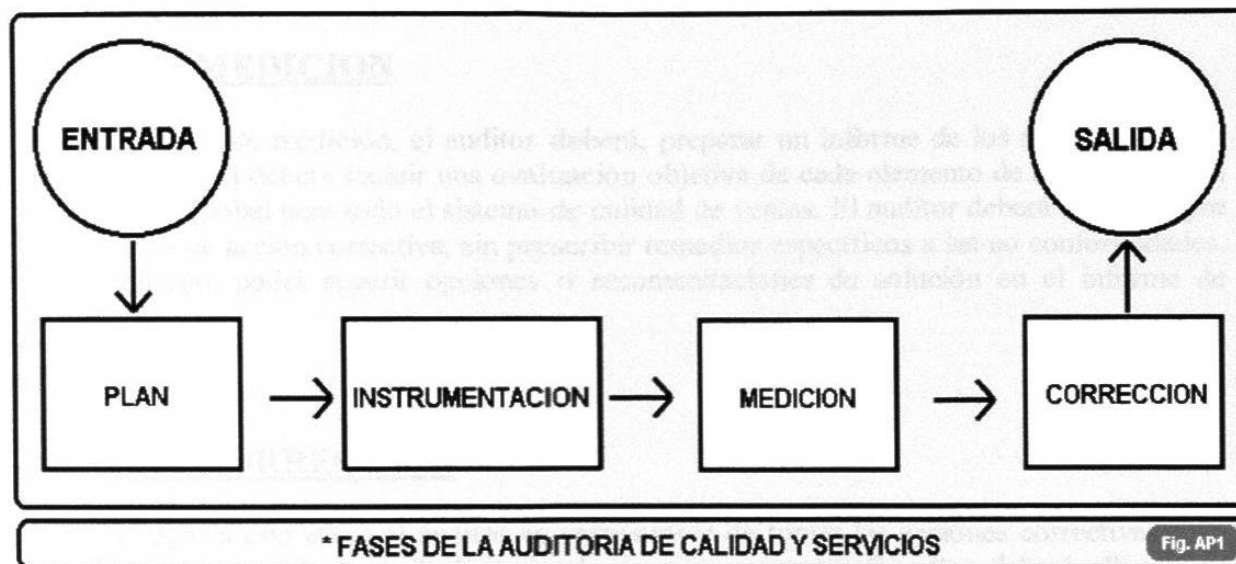
CUALIDADES Y CARACTERISTICAS QUE REQUIERE UN AUDITOR.



V.- APLICACION PRACTICA

MANUAL DE AUDITORIA DE CALIDAD Y SERVICIOS EN LA FUNCION DE VENTAS

Las auditorías de ventas pueden realizarse para una organización global o para una función de negocios específica dentro de una organización. En cualquier caso la auditoría de calidad o servicios debe cubrir cuatro fases: planeación, instrumentación, medición y corrección.



FASE 1: PLANEACION

La auditoría de calidad y servicios abarcan a tres partes independientes entre sí: los clientes, el auditor y el auditado. Estas partes deberán colaborar entre sí antes de la fase de instrumentación para determinar el propósito y los procedimientos que se van a necesitar para la realización de la auditoría. El propósito de una auditoría de calidad consiste en garantizar al cliente que las prácticas empresariales son idóneas para alcanzar los objetivos de la empresa y que las actividades del auditado se ajustan a las prácticas aprobadas. Se debe asegurar que el auditor no tenga ninguna vinculación con la función o área que se va a auditar, a fin de asegurar que la evaluación esta libre de desviaciones. A si mismo, el auditor debe tener experiencia en la línea de trabajo que se audita para identificar de manera competente las discrepancias entre las prácticas verdaderas y las esperadas. Deberán establecerse las expectativas de los clientes respecto del trabajo que realizará el auditor para asegurar que se satisfacen sus requerimientos.

FASE 2: INSTRUMENTACION

En esta fase el auditor dirige una conferencia previa a la auditoría, para revisar con el auditado la agenda y aclarar cuestiones respecto al proceso. Luego, el auditado deberá acompañar al auditor al área de trabajo. El auditor debe verificar ejemplos reales de las prácticas en el lugar de trabajo, a fin de evaluar la conformidad o falta de ésta con respecto de los requerimientos documentados aprobados por el cliente. Una auditoría de calidad y servicios no es solo una evaluación del personal; sino del sistema operativo de todas éstas. El auditor deberá dejar una copia de los hallazgos de la auditoría y discutir los puntos con el auditado antes de cerrar la conferencia de cierre de la auditoría.

FASE 3: MEDICION

En la fase de medición, el auditor deberá, preparar un informe de los resultados de la auditoría. En él deberá incluir una evaluación objetiva de cada elemento de auditoría y una puntuación global para todo el sistema de calidad de ventas. El auditor deberá citar siempre solicitudes de acción correctiva, sin prescribir remedios específicos a las no conformidades. Sin embargo, podrá sugerir opciones o recomendaciones de solución en el informe de auditoría.

FASE 4: CORRECCION

Al llegar a esta etapa el auditor es responsable de tomar las acciones correctivas y de registrar los resultados. “solicitud de acción correctiva” esta deberá llevar al establecimiento de un sistema operativo eficiente y eficaz, al tiempo que se mantiene el cumplimiento de las normas de trabajo y las prácticas actuales. El auditor y el auditado deberán reunirse en la fecha programada de seguimiento. En este momento, el auditor deberá ser acompañado al lugar de trabajo para observar, evaluar, confirmar y registrar la eficacia de las acciones correctivas. Esta fase de auditoría de calidad y servicios concluye despues de que el cliente recibe el informe de seguimiento.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

FASE DE PLANEACION:

- Elegir un equipo independiente de auditoría.
- Elegir un enlace o anfitrión entre el auditado.
- Hacer una lectura previa de estos lineamientos.
- Hacer una lectura previa de la encuesta de auditoría.
- Programar un día para la auditoría.
- Asegurarse que el lugar de trabajo sea accesible.

FASE DE INSTRUMENTACION:

- Realizar una orientación previa a la auditoría.
- Observar la documentación del trabajo.
- Observar las prácticas de trabajo.
- Anotar las observaciones sobre la encuesta de la auditoría.
- Verificar el cumplimiento de los lineamientos.
- Anotar evidencias de no conformidades.
- Discutir los descubrimientos de la auditoría con el auditado.

FASE DE MEDICION:

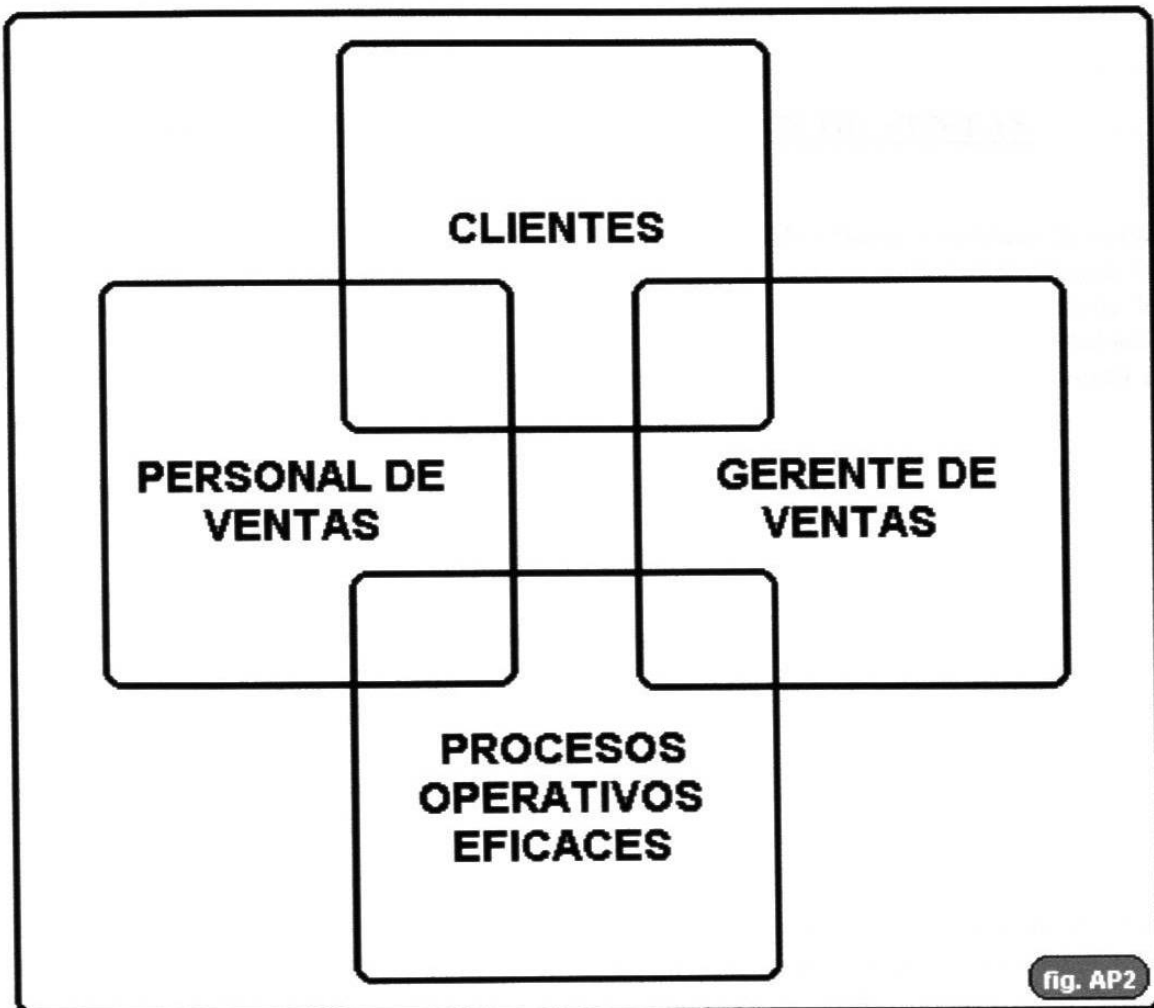
- Totalizar la puntuación de la auditoría.
- Anotar las diferencias entre la puntuación de la auditoría contra el máximo.
- Clasificar los problemas de acuerdo con el tamaño de la diferencia.
- Decidir si los problemas son importantes o poco importantes.
- Recomendar mejoras.
- Completar el informe de auditoría.
- Escribir una solicitud de acción correctiva.
- Informar de los resultados a la dirección.

FASE DE CORRECCION:

- Obtener un compromiso de acción correctiva.
- Programar fechas para las acciones correctivas.
- Seguimiento para confirmar que se tomen las acciones.

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE UN PROGRAMA DE CALIDAD Y SERVICIOS EN UN DEPARTAMENTO DE VENTAS

Las relaciones entre proveedor y cliente son la clave para un sistema de calidad y servicios en ventas. La dirección de ventas es responsable de la mejora continua del personal y de los procesos operativos que afectan la relación entre el cliente y el proveedor. Los clientes son fundamentales porque toman las decisiones de compra.



* Aspectos fundamentales de un sistema de calidad en ventas.

ASPECTOS FUNDAMENTALES: UNA BUENA RELACION CON LOS CLIENTES ES EVIDENCIA DE CALIDAD EN VENTAS

- Contratos anuales.
- Visitas de los ejecutivos al cliente.
- Visitas de los clientes al proveedor.
- Planeación conjunta de proyectos.
- Acuerdos de no divulgación de investigación y desarrollo.
- Premios de certificación al proveedor.
- Cartas de intención de compra.
- Participación de mercado del 100° o.

PROCESO DE CALIDAD Y SERVICIOS DE VENTAS

1: DEFINICION GENERAL Y OBJETIVOS. El proceso de calidad y servicio de ventas deberá diseñarse con el propósito de brindar una línea directa de comunicación con los clientes nuevos y existentes. El personal de ventas deberá recolectar las opiniones de los clientes por medio de entrevistas y encuestas. Esta información se utilizara para establecer objetivos mutuos entre los proveedores y los clientes. Entre las actividades del proceso de calidad y servicios de ventas se incluyen las siguientes:

- Generación de recomendaciones.
- Exploración de recomendaciones.
- Calificación de los mejores prospectos.
- Reuniones con quienes toman decisiones.
- Identificación de necesidades y problemas.
- Desarrollo de una estrategia de ventas.
- Presentación de propuestas de solución.
- Manejo de objeciones.
- Negociación de acuerdos.
- Cierre y servicio de pedidos.

2: RELACIONES CON LOS CLIENTES. Muy frecuente el personal de ventas deberá desarrollar las relaciones con los clientes al hacer preguntas y mantener descripciones actualizadas de los requerimientos de ellos. El personal de ventas deberá proporcionar información oportuna respecto a la forma en que los nuevos bienes y servicios pueden contribuir a él logro de las metas y objetivos de los clientes. El personal de ventas deberá descubrir los problemas de los clientes, propondrá soluciones y negociará acuerdos de compra. Asimismo, el personal de ventas evaluará las fortalezas y debilidades de los competidores.

3: PROYECTOS DE MEJORA. Cada oportunidad de ventas es un proyecto potencial de mejora de ingresos para el proveedor. Asimismo, el cliente deberá beneficiarse al satisfacer los requerimientos que deben cumplirse para alcanzar el éxito. El personal de ventas deberá demostrar la conducta de administración de proyectos, al planear primero y después instrumentar las estrategias de ventas, luego deberá hacer seguimiento y realizar los ajustes estratégicos necesarios. El objetivo de todo proyecto de mejora de ingresos deberá ser enlazar las necesidades de los clientes con las capacidades de los proveedores.

4: PROPUESTAS DE VENTAS. Una propuesta de ventas es un documento que un proveedor genera para comunicar la descripción de una solución propuesta y demostrar cómo ésta satisface los requerimientos del cliente. Una propuesta de ventas deberá transmitir la esencia de la forma que un proveedor puede satisfacer las necesidades del cliente. El personal de ventas deberá asegurar que todas las propuestas de ventas describan con precisión el producto o servicio que se ofrece y guardar el estado de propuestas abiertas. La propuesta escrita es parte importante del proceso de ventas ya que comunica los detalles respecto a qué, por qué, cómo y cuándo; que el comprador necesita considerar antes de tomar una decisión de compra.

CONTROL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE

1: PROFESIONALISMO GENERAL DEL PERSONAL. Muy frecuente, el personal de ventas asume los aspectos del servicio al cliente. Tal personal debe hacer seguimiento después de la venta para asegurar que los clientes están satisfechos con los productos o servicios que reciben. El servicio al cliente es un componente primordial del sistema de calidad y servicio en ventas, debido a su influencia en la satisfacción de los clientes. La dirección debe especificar asignaciones de servicio al cliente al personal apropiado de ventas o servicio. Estos empleados deberán seguir procedimientos establecidos de trabajo. El personal asignado a los procesos de servicio del cliente deberá cumplir con las normas de desempeño establecidas en el trabajo, como precisión, integridad y oportunidad.

Procesos de servicio al cliente:

- Procesos de literatura: Proporcionar literatura descriptiva del producto.
- Proceso de muestras: Proporcionar muestras para exhibición.
- Proceso de consultoría: Responder a preguntas técnicas sobre los productos.
- Ordenar los procesos de administración: Responder a las solicitudes para cambiar los programas de entregas.
- Proceso de análisis de fracaso: Responder a las solicitudes de análisis, diagnóstico y eliminación de las causas de falla en productos y servicios.

2: RETROALIMENTACION DE LOS EMPLEADOS DE VENTAS. Un sistema de calidad y servicios en ventas deberá incluir un método para medir el alcance de las normas de desempeño de ventas y servicios. Las organizaciones de ventas deberán establecer un instrumento continuo de la productividad de los empleados, para comunicar una evaluación de eficiencia y eficacia desde el punto de vista del personal de ventas y servicios.

3: RETROALIMENTACION DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES. Un sistema de calidad y servicios en ventas deberá incluir un método para medir la satisfacción de los clientes respecto del desempeño de los proveedores. Las organizaciones de ventas deberán establecer un instrumento apropiado de retroalimentación continua de los clientes.

Métodos de retroalimentación continua de los clientes:

- Encuesta de evaluación de las necesidades de capacitación en ventas.
- Centro de reunión y corrección de quejas de los clientes.
- Encuesta global de la satisfacción de los clientes.
- Encuesta anual de desempeño en el ciclo de tiempo de proveedores contra las expectativas.
- Encuesta anual de desempeño del ciclo de tiempo de los proveedores contra la competencia.

FORMATOS DE AUDITORIA DE CALIDAD Y SERVICIOS EN VENTAS

Este modelo de auditoría de servicios cubre un grupo completo de hojas de trabajo las cuales constituyen una herramienta de evaluación y medición para los directores, también otorgan los parámetros necesarios para clasificar el nivel de no conformidad de los sistemas operativos de ventas. La puntuación máxima posible es de 1000. Para aprobar la auditoría, la calificación mínima requerida es de 600 puntos, que se basa en la evaluación de los tres elementos fundamentales del aseguramiento de calidad y servicio en ventas.

#	Punto de Verificación	Puntuación Minima	Puntuación Maxima
4.0	Características de calidad y servicios en ventas.	66	110
5.0	Principios del sistema de calidad y servicios.	240	400
6.0	Operaciones del sistema de calidad y servicios.	294	490
*	TOTAL	600	1000

El modelo de auditoría comienza enumerando lo que son los *parámetros y criterios de la auditoría*, que muestran un desglose detallado de los valores de puntuación de la auditoría de calidad y servicio de ventas. Después se presenta un cuestionario de auditoría para las encuestas del auditor, una hoja de trabajo de resumen de puntuación, una hoja de trabajo de informe de auditoría y por ultimo una hoja de trabajo de solicitud de acción correctiva.

PARAMETROS Y CRITERIOS DE LA AUDITORIA			
Auditor: _____		Fecha: _____	
Auditado: _____		Ubicación: _____	
# REF.	Puntos de verificación de la auditoría	Puntuación aprobatoria mínima	Puntuación máxima posible

El cuestionario de auditoría se compone de 100 preguntas estructuradas, las cuales se califican de 0 a 10 puntos como máximo cada pregunta, la puntuación global máxima del cuestionario es de 1000 puntos. Este sistema de puntuación simplifica la determinación de una evaluación final. Además, establece una base de comparación para los resultados de auditorías futuras. Este cuestionario está diseñado para ayudar al auditor a registrar observaciones y evaluar el nivel de no conformidad con los lineamientos de calidad en ventas.

CUESTIONARIO DE AUDITORIA					
Fecha de la auditoría: _____		Referencia: Lineamientos de aseguramiento de calidad en los servicios.			
Auditado: _____		Auditores: _____			
Ubicación de la auditoría: _____		Número de auditoría: _____			
PUNTUACION DE LA EVALUACION					
10 = La instrumentación del procedimiento carece de errores. 8 = La instrumentación del procedimiento es eficaz. 6 = La instrumentación del procedimiento es adecuada. 4 = Inadecuada. 2 = Existe. 0 = No existe.					
Número de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación	
				no Cumple	Cumple

Puntuación de la auditoría de calidad y servicios de ventas. Las puntuaciones de todos los elementos deberán totalizarse y registrarse en el resumen de puntuación de la auditoría. Este desglose de los elementos globales de evaluación y puntuación de la auditoría son necesarios para facilitar a la dirección y al auditor la evaluación de las diferencias entre los lineamientos recomendados y las prácticas reales de la organización de ventas. Las puntuaciones totales también son útiles para ayudar a la dirección a establecer metas futuras de calidad y servicio en ventas.

PUNTUACION DE LA AUDITORIA				
Auditor: _____		Fecha: _____		
Auditado: _____		Ubicación: _____		
# REF.	Puntos de verificación de la auditoría	Puntuación aprobatoria mínima	Puntuación de los auditores	Puntuación máxima posible

Informe de auditoría de calidad y servicios de ventas. Los informes escritos son un componente fundamental del proceso de auditoría. Los informes de auditoría transmiten la oportunidad de mejora al equipo ejecutivo. Asimismo, los informes retienen información para referencias y auditorías futuras. Estos contienen información como: puntos que se van a ajustar, fortaleza, debilidades etc.

INFORME DE AUDITORIA			
Auditor: _____		Fecha: _____	
Auditado: _____		Ubicación: _____	
Numero de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	No se ajusta	Se ajusta

INFORME DE AUDITORIA (*)

Auditor: _____ Fecha: _____

Auditado: _____ Ubicación: _____

PUNTO DE VERIFICACION: _____

FORTALEZAS

DEBILIDADES

Solicitud de acción correctiva. Las solicitudes de acción correctiva son el elemento más importante de un informe de auditoría de calidad y servicios de ventas. Las acciones correctivas se jerarquizan de acuerdo a su grado de importancia. Sin una acción correctiva o un proyecto de rediseño, no se podría llevar a cabo los objetivos de mejora del desempeño de la dirección.

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA			
Fecha: _____		Numero de la Auditoría: _____	
Auditor: _____			
Auditado: _____		_____	
		Firma del Auditor	
Numero de referencia.	Requerimiento de operaciones documentadas	Observaciones de no conformidad del auditor	Acción correctiva tomada por el auditor.

CASO PRACTICO

Para efectos de ilustrar la aplicación práctica de los procedimientos del modelo de evaluación de los servicios “**auditoría de servicios**”, a continuación se presenta un ejemplo de desarrollo práctico que consiste principalmente en la aplicación de un conjunto de procedimientos mediante una serie de formatos: cuestionarios, puntuación de la auditoría, informe y finalmente la presentación las solicitudes de acciones correctivas y reformas a los procesos de calidad y a los servicios que se derivan de las situaciones en donde el nivel de calidad requiere un mejoramiento distintivo.

Es importante aclarar que este procedimiento sugiere al final de la elaboración de un reporte sobre los resultados de la aplicación del cuestionario.

CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Fecha de la auditoría: 01 / ENERO 2000 Referencia: Lineamientos de aseguramiento de calidad en los servicios.

Auditado: CONTINENTAL BANK "VENTAS" Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handal.

Ubicación de la auditoría: OFICINAS GENERALES Número de auditoría: PRIMERA

PUNTUACION DE LA EVALUACION

10 = La instrumentación del procedimiento carece de errores.
 8 = La instrumentación del procedimiento es eficaz.
 6 = La instrumentación del procedimiento es adecuada.
 4 = Inadecuada.
 2 = Existe.
 0 = No existe.

Número de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple	cumple				
1.1 Características de calidad y servicios	¿Se definen las características de satisfacción de los clientes?	1		0	2	4	6	8	10
	¿Se definen las características de calidad en el servicio interno?	2		0	2	4	6	8	10
	¿Se definen las características de calidad y servicios en ventas?	3		0	2	4	6	8	10
	¿Se definen las características de C y S en la administración?	4		0	2	4	6	8	10
	¿Se definen las características de productividad en dicho departamento?	5		0	2	4	6	8	10
	¿Se definen las normas de aceptación para las características de: *Servicios.	6		0	2	4	6	8	10
	*Administración.	7		0	2	4	6	8	10
	*Ventas.	8		0	2	4	6	8	10

CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple			cumple		
1.2 Control de características de calidad y servicios en el departamento de ventas.	¿La dirección asigna la responsabilidad de medir las características de calidad y servicios en la organización de ventas?	9		0	2	<u>4</u>	6	8	10
	¿La dirección verifica los datos de mediciones de la calidad y servicios?	10		0	2	<u>4</u>	6	8	10
	¿La dirección toma acciones con base en los datos de calidad y servicios?	11		0	2	4	<u>6</u>	8	10
2.1 Aspectos fundamentales de un sistema de calidad y servicios en el departamento de ventas.	La dirección define los aspectos fundamentales de la calidad y servicios en ventas respecto a:								
	• ¿Relación con los clientes?	12		0	2	4	6	8	10
	• ¿Personal de ventas?	13		0	2	<u>4</u>	6	8	10
	• ¿Administración de ventas?	14		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	• ¿Procesos operativos?	15		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	• ¿Imagen?	16		0	2	<u>4</u>	6	8	10
2.2 Responsabilidad del gerente del departamento de ventas.	¿La dirección ha desarrollado un manual de C y S en ventas?	17		<u>0</u>	2	4	6	8	10
	¿La dirección autoriza la ejecución de auditorías periódicas de calidad y servicios en ventas?	18		<u>0</u>	2	4	6	8	10
	¿La dirección revisa de manera periódica los resultados de desempeño organizacional de ventas?	19		0	2	<u>4</u>	6	8	10
2.3 Desarrollo y apoyo del personal de ventas.	¿La dirección reconoce y recompensa las contribuciones del personal de ventas y servicios?	20		0	2	4	6	8	10

CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
2.3 Continuación	¿La dirección proporciona la instrucción necesaria al personal de ventas y servicios?	21		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	¿La dirección evalúa las necesidades de capacitación del personal de ventas y servicios?	22		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	¿La dirección proporciona la capacitación necesaria para el personal de ventas y servicios?	23		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	¿La dirección comunica los datos vitales respecto a las operaciones del departamento de ventas al personal?	24		0	2	4	6	<u>8</u>	10
	¿El sistema de información existente ayuda de manera eficaz al personal de ventas a satisfacer los requerimientos de los clientes?	25		0	2	<u>4</u>	6	8	10
2.4 Estructura del sistema de calidad y servicios en ventas.	¿Existe un sistema para detectar anomalías en el sistema operativo de ventas?	26		0	2	4	6	8	10
	¿Existe un sistema para corregir las anomalías que se presentan en el sistema operativo de ventas?	27		0	2	4	6	8	10
2.4.1 Documentación del sistema de ventas.	¿Están documentados estos importantes aspectos organizacionales?								
	• Expectativas de los clientes.	28		0	2	4	6	8	10
	• Metas organizacionales.	29		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	• Procedimientos de operación.	30		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	• Resultados de desempeño.	31		0	2	4	6	8	10
	• Estado de la auditoría de calidad.	32		0	2	4	6	8	10
• Acciones correctivas.	33		0	2	4	6	8	10	

CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación						
				No Cumple		cumple				
2.4.2 Normas del sistema de ventas.	Se utilizan normas de desempeño para evaluar:									
	• ¿Procesos de ventas?	34		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Procesos administrativos?	35		0	2	4	<u>6</u>	8	10	
	• ¿Procesos de servicios?	36		0	2	<u>4</u>	6	8	10	
	• ¿Rediseños de procesos?	37		0	2	4	<u>6</u>	8	10	
2.4.3 Análisis de diferencias en el desempeño de ventas.	Se evalúan de forma periódicas las diferencias en el desempeño al utilizar:									
	• ¿Retroalimentacion de los clientes?	38		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Retroalimentacion de los empleados del depto. de ventas?	39		0	2	4	<u>6</u>	8	10	
	• ¿Retroalimentacion de los auditores de calidad y de servicio?	40		0	2	<u>4</u>	6	8	10	
2.4.4 Informe de auditoría de calidad y servicios en el área de ventas.	Los informes de auditoría de calidad y servicios en ventas incluyen lo siguiente:									
	• ¿Propósitos?	41		<u>0</u>	2	4	6	8	10	
	• ¿Operaciones objetivos?	42		<u>0</u>	2	4	6	8	10	
	• ¿Norma de calidad utilizada?	43		<u>0</u>	2	4	6	8	10	
	• ¿Métodos de análisis utilizados?	44		<u>0</u>	2	4	6	8	10	
	• ¿Resumen del informe?	45		0	2	4	6	8	10	
	• Fechas de seguimiento de acción?	46		0	2	4	6	8	10	

CUESTIONARIO DE AUDITORIA									
Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
2.4.5 Vigilancia de las interacciones con los clientes.	La dirección verifica de manera periódica las opiniones del personal sobre el estado de las interacciones de los clientes respecto a:								
	• ¿Oportunidad de entrega?	47		0	2	4	6	8	10
	• ¿Competitividad de precios?	48		0	2	4	6	8	10
	• ¿Necesidades de los sistemas de información?	49		0	2	4	6	8	10
	• ¿Satisfacción de los clientes?	50		0	2	4	6	8	10
	• Productividad en ventas?	51		0	2	4	6	8	10
3.1 Definición general y objetivos.	¿Está definido el proceso de ventas?	53		0	2	4	6	8	10
	¿Se utiliza la información del proceso para establecer objetivos mutuos entre proveedores y clientes?	54		0	2	4	6	8	10
3.1.1 Relaciones con los clientes.	¿El personal de ventas documenta las preguntas necesarias para determinar las metas de los clientes?	55		0	2	4	6	8	10
	¿El personal de ventas documenta las estrategias necesarias para ayudar a los clientes a tener más éxito?	56		0	2	4	6	8	10
	¿El personal de ventas documenta los problemas de los clientes?	57		0	2	4	6	8	10
	¿El personal de ventas documenta las fortalezas y debilidades de los competidores?	58		0	2	4	6	8	10

CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
3.1.2 Proyectos de mejora.	¿ El personal de ventas participa en actividades de proyectos de mejora de procesos?	59		0	2	4	6	8	10
3.1.3 Propuestas de ventas.	¿Existe un procedimiento para seguir el estado de propuestas abiertas de ventas?	60		0	2	4	6	8	10
	¿Existe un procedimiento bien definido para desarrollar propuestas de ventas?	61		0	2	4	6	8	10
3.1.4 Administra – ción de ventas.	¿ La dirección de ventas dirige acciones para mejorar las practicas de operacion de ventas y servicios?	62		0	2	4	6	8	10
	¿ Se registran e informan los resultados de las acciones para mejorar los procesos de apoyo?	63		0	2	4	6	8	10
3.1.5 Control de procesos administrativos.	¿Se encuentran documentados los procedimientos administrativos de la organizacion?	64		0	2	4	6	8	10
	¿Los procedimientos documentados se revisan de manera periodica para evaluar su idoneidad?	65		0	2	4	6	8	10
	¿Se revisan de manera periódica las practicas reales para evaluar el cumplimiento con los procedimientos aprobados?	66		0	2	4	6	8	10
	¿Se asigna tiempo a las actividades administrativas y se evalúa de manera periodica para determinar su idoneidad?	67		0	2	4	6	8	10
3.1.6 Revisión de documentos.	¿Se detectan y eliminan los procedimientos administrativos innecesarios?	68		0	2	4	6	8	10