

# Auditoría de Marketing

Autor: Carlos Adolfo Lucas



Auditoría de Marketing / Carlos Adolfo Lucas, / Bogotá D.C., Fundación  
Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5460-36-2

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE MERCADEO  
© 2017, CARLOS ADOLFO LUCAS

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

# Auditoría de Marketing

Autor: Carlos Adolfo Lucas





# Índice

## UNIDAD 1 Fundamentos de auditoría de marketing

Introducción	7
Metodología	9
Desarrollo temático	10

## UNIDAD 1 Fundamentos de auditoría de marketing

Introducción	18
Metodología	19
Desarrollo temático	20

## UNIDAD 2 Áreas claves para la auditoría de marketing

Introducción	26
Metodología	28
Desarrollo temático	29

## UNIDAD 2 Áreas claves para la auditoría de marketing

Introducción	43
Metodología	44
Desarrollo temático	45



# Índice

## UNIDAD 3 Mediciones para auditoría de marketing

Introducción	55
Metodología	57
Desarrollo temático	58

## UNIDAD 3 Mediciones para auditoría de marketing

Introducción	64
Metodología	65
Desarrollo temático	66

## UNIDAD 4 Informes de auditoría de marketing

Introducción	76
Metodología	77
Desarrollo temático	78

## UNIDAD 4 Informes de auditoría de marketing

Introducción	84
Metodología	85
Desarrollo temático	86

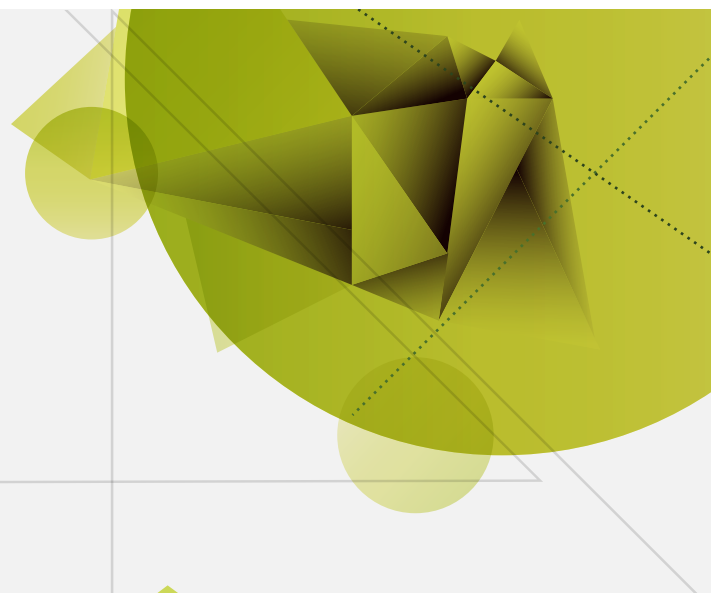
Bibliografía	94
--------------	----



# 1

## Unidad 1

Fundamentos  
de auditoría de  
*marketing*



Auditoría de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

## Introducción

En la primera semana de trabajo para la unidad 1, el estudiante estará en capacidad de comprender el concepto básico de auditoría de marketing, su objetivo fundamental, su importancia y alcance dentro del plan de marketing de una empresa.

Es importante esta etapa preliminar de las dos primeras semanas del módulo, dependiendo del interés que cada estudiante le coloque a la temática, se alcanzará a comprender el por qué debe aplicarse en los principales procesos de gestión del marketing y en las diferentes momentos en que se desarrolle el proceso de auditoría.

El ámbito competitivo que se percibe en el mundo globalizado de los negocios y de la interacción cultural de todos los países, impone nuevos retos para las empresas, y entre estas está hacer más rentable su actividad, siendo a la vez competitiva y con opciones de lograr una porción de su mercado meta.

Por eso, la medición de la rentabilidad del marketing y de la participación del mercado, surgen solamente del proceso conocido como auditoría de marketing que se iniciará.

El tema principal de la primera unidad del módulo son los fundamentos de auditoría de marketing, y en esta se describe que la actividad de marketing en el contexto empresarial del nuevo milenio, ha desarrollado una fuerza inusitada. Esto por la sencilla razón de que empresas competitivas son aquellas que tienen excelentes resultados en marketing y gestión de negocios.

Las que por el contrario, no han podido expresar en buenos resultados su interés por mantenerse vigentes en el mercado, han visto abocadas a desaparecer y sus propios competidores se han encargado de ayudar a que eso suceda, aumentando la presión a través de un control casi absoluto del mercado, respaldados por una tarea de marketing impecable y cercana a la perfección.

La única manera de saber eso, es haber medido sus propios resultados de forma periódica a diferencia de las que han salido de competencia que en pocas ocasiones o quizás nunca realizaron control de gestión de marketing.

Esa es la diferencia entre una empresa de éxito y una que tiene resultados negativos con muchas posibilidades de suprimirse del panorama empresarial y es allí en donde radica la importancia de la labor de la auditoría de marketing: medir resultados obtenidos con el fin de siempre tener como objetivo el mejorarlos o por lo menos de tenerlos controlados sobre promedios que hagan sostenible la actuación de la empresa dentro del mercado.



Se recomienda el haber adelantado los módulos anteriores y haberlos aprobado como requisito para ingresar en el área de la Auditoría de *Marketing* que exige conocer el lenguaje técnico y los conceptos relacionados a éste, en un promedio alto de la materia.

Además, se debe leer, comprender y asimilar de mejor manera los contenidos expuesto en el módulo que inicia ahora.

### Definición de auditoría de *marketing*

Para iniciar en el aprendizaje del tema propuesto podemos dar la siguiente definición de auditoría de *marketing*.

Es un análisis completo, sistemático, independiente y periódico del entorno del *marketing*, de sus estrategias y de las ventas que una empresa desarrolla en un momento determinado, con el fin de fijar amenazas y oportunidades para proponer cambios enfocados a mejorar sus resultados financieros y de *Marketing* (Kotler, P. 2000, p. 789).

Esta tarea de examinar la empresa es extensiva a las diferentes unidades de negocio de ella, porque cada una tiene una dinámica diferente de acuerdo al mercado en el que se encuentre compitiendo.

### La Auditoría y su relación con el marketing

Según el manual de auditorías internas y de calidad (2013) publicado en la página web de [hispania-antioquia.gov.co/](http://hispania-antioquia.gov.co/) indica que:

Originalmente la palabra auditar proviene de la antigua práctica de registrar el cargamento de un barco a medida que la tripulación nombraba los diferentes artículos y sus cantidades. La palabra se deriva del término inglés *aural* (escuchar) que a su vez proviene del latín *auris* (oído). El auditor (oyente) representaba al rey y su presencia aseguraba que registraran apropiadamente todos los impuestos del cargamento.

Desde este temprano inicio la labor del auditor se asoció con controles y cumplimiento.

El proceso de auditoría, como se práctica en la actualidad, tiene sus raíces en la aplicaciones financieras. A medida que la civilización occidental pasó de la Edad Media al período del Renacimiento, el préstamo de dinero adquirió gran importancia tanto para el comercio como para los reinos. Así, surgió la necesidad de contar con un agente externo e imparcial que diera fe de la honradez tanto de los prestamistas como de los prestatarios.

En la actualidad, la gran mayoría de las auditorías se realizan en todas las industrias. Los auditores financieros deben de revisar las cuentas y registros para verifi-

car que son correctos. Ellos contrastan la información registrada con los requisitos de contabilidad para obtener hallazgos de hechos (Historia de la auditoría, 2009).

Es a partir del nacimiento de manera formal de la técnica del *marketing* en la década de los setenta, en donde se puede llegar a diferenciar la necesidad de realizar auditoría al propio proceso de *marketing* respecto de los análisis de la contabilidad que eran los que hasta entonces se distinguían como exclusivos para esa labor de análisis y seguimiento.

Luego con el amplio y profundo desarrollo de la disciplina en todas las organizaciones y en virtud de la globalización que obligaba a las empresas a ser mucho más competitivas que antes, así mismo la técnica del *marketing* se ha venido depurando y ampliando a otras esferas, no solo del área comercial, sino también a la producción, la innovación, la logística, el servicio al cliente y el personal.

Esta ampliación del espectro del *marketing*, también obliga la disposición de nuevos recursos financieros que permitan desarrollar todos esos procesos para el buen desempeño de la organización en un entorno competitivo.

Esto es lo que origina la aparición de las auditorías de *marketing*, que como se mencionó antes, son análisis periódicos del entorno del *marketing*, de sus estrategias y de las ventas que una empresa desarrolla en un momento determinado, con el fin de proponer cambios tendentes a mejorar sus resultados financieros y de *marketing*.

## Tipos de auditoría de marketing

Para realizar una auditoría confiable y completa, se requiere efectuarla en seis áreas específicas que son las van a brindar posibilidades de llevar a la empresa a zonas de buenas prácticas empresariales en esta materia.



Figura 1. Tipos de auditoría de marketing  
Fuente: Propia.

Los seis tipos de Auditoría de acuerdo al gráfico anterior pueden ser explicados brevemente de la siguiente forma:

### **Auditoría del entorno de marketing de la empresa**

Philip Kotler, comenta en el libro *Dirección de marketing* (2000):

Aquí se analizan factores de índole Económico, político, demográfico, tecnológico, cultural y medioambiental que brinden oportunidades o generen amenazas para el buen desempeño de la organización.

De este análisis se desprenden también la recolección de datos sobre los mercados, los competidores, distribuidores, proveedores y empresas de outsourcing que estén relacionados con la empresa directa o indirectamente y con las que se haya establecido una relación comercial.

En este tipo de auditoría, los auditores investigan todos los aspectos externos clave: clientes, competidores y proveedores, cuestiones sociales, políticas, tecnológicas y regulatorias. Este examen identifica las tendencias relevantes al negocio y evalúa el desempeño de la firma respecto de sus rivales.

Además, los directivos suelen subrayar con orgullo los aumentos de ventas absolutas aunque, después, un análisis revele pérdida de participación en mercados expansivos. (p. 789-790).

### **Auditoría de la estrategia de marketing**

Esta revisa y determina con carácter crítico constructivo información sobre el plan estratégico de la empresa, partiendo desde la misión, visión, metas, objetivos y políticas.

Hace énfasis en el plan estratégico de marketing que resulta ser el punto central de la auditoría, pero sin olvidarse de los factores de índole legal que puedan verlo afectado.

Por ejemplo, una política pública en torno a los tratados de libertad comercial con otros países, puede afectar de forma indeterminada sus estrategias de marketing mix, obligándole a cambiar sus escalas de producción y sus precios de venta finales.

Se basa en revisar los objetivos y estrategias de marketing para evaluar cómo se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto.

En esta auditoría, los auditores encargados deben verificar que las tareas y responsabilidades estén claras y que el sistema de evaluar o premiar motive a un buen desempeño.

### **Auditoría de la organización de Marketing**

Este tipo de auditoría se encarga de analizar la existencia y buen funcionamiento de tres cosas:

- Estructura formal del departamento de *Marketing*.

- Eficiencia funcional de todo y cada uno de sus componentes.
- Eficiencia entre departamentos de la empresa y el de *Marketing*.

En el lenguaje empresarial esta auditoría pretende establecer la sinergia existente durante el proceso productivo entre los diferentes departamentos y el de *Marketing*.

Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de marketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados.

Un problema frecuente consiste en encargarles a marketing y ventas la responsabilidad por toda la compañía, cuando cada departamento, por su parte debe orientarse al cliente. *Marketing* tiene que planear y ayudar a coordinar esfuerzos, quieran cubrir funciones como publicidad o gestión de producto, pero nunca deberá hacerse cargo del “*marketing* integral” del negocio (William, Rodgers, Gerard, Osborne, & Kotler, s.f.).

### **Auditoría de los sistemas de *marketing***

Este tipo de auditoría, analiza si la forma en que los mercados se ubican, captan, mantienen y fidelizan es la mejor. En el contexto actual del marketing se le conoce como la auditoría de inteligencia de mercados.

Permite identificar si la forma cómo se están controlando los procesos de manufactura, empaque, control de calidad, distribución, facturación y recaudo de ventas están integrados y además permiten mejorar los resultados gracias a la sincronización existente entre ellos.

Toda auditoria relacionada con los sistemas de marketing, juzgará la eficiencia y eficacia de ellos, respecto del desarrollo de nuevos productos, investigaciones de mercado, evaluación del servicio al cliente, estimaciones de venta, generación de liderazgo en la materia, diseño y actualización de bases de datos sobre clientes, inteligencia y poda de productos.

A menudo, estos procesos languidecen o no existen y la auditoría deberá impulsarlos (William et al. s.f.).

Implica entonces, un examen de la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control en el área de marketing, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos.

### **Auditoría de productividad de *marketing***

En este tipo de auditoría, se establece cuál ha sido la verdadera gestión de resultados de *marketing* frente a la gestión financiera ocasionado por ella.

Se analiza la rentabilidad del portafolio de forma individual, lo mismo que la rentabilidad de los diferentes territorios cubiertos, los clientes y los canales de distribución.

Esto plantea problemas de rentabilidad en la línea de productos. ¿Merecen algunos rubros ulteriores esfuerzos de *marketing*? ¿Debieran cambiarse precios, reducirse costos o interrumpirse la fabricación? Por ejemplo, en una firma de paneles para puertas y ventanas que también distribuía marcos y umbrales, un análisis sobre rentabilidad de productos indicó que los ingresos de fábrica eran iguales a los de distribución, con lo cual impidió que se interrumpiese este servicio.

¿Cómo distribuir recursos, en un *mix* de *marketing*, entre mejora de productos, incentivos comerciales, más vendedores, etc.? Haciendo que cada gerente asigne un monto adicional hipotético constituye un ejercicio revelador, máxime si se lo compara con comentarios de proveedores y clientes sobre mejoras deseables.

Este tipo de auditoría puede utilizar evaluaciones facilitadas por matrices como la del *Boston Consulting Group (BCG)*, la matriz de *Ansoff* y el análisis de Pareto que sirve para orientar estratégicamente las acciones de *marketing* de una empresa.

Lo anterior, consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de marketing y en la efectividad de del costo de los diferentes desembolsos en esta área (William et al. s.f.).

### **Auditoría de funciones de marketing**

Esta parte de la auditoría se le denomina también “Auditoría de estrategias de *marketing*” y es sin duda la más importante, ya que define lo que está sucediendo con las cifras ya obtenidas en cuanto a resultados de gestión y a la planificación del *marketing* realizada sobre los mercados.

También responde a las consultas realizadas sobre si los procedimientos de control implementados son los adecuados para dar cumplimiento a los objetivos trazados.

Audita todas las variables del marketing mix, principalmente las de portafolio de productos, precios, fuerza de ventas y canales de distribución, lo mismo que la estrategia de comunicación y medios utilizados, analizando sin han sido los adecuados.

Consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de *marketing*, que incluyen estas variables, sus comportamientos en las diferentes etapas del ciclo de vida de cada uno de los productos que componen el portafolio y lo sucedido con los resultados en cifras de todas la estrategias puestas en marcha.

Con frecuencia, los ejecutivos ponen demasiado énfasis en un elemento y menosprecian otros, lo cual es un grave error. Es bueno tener una visión global de todas las variables y analizarlas de forma integral.

## Fases de la auditoría de *marketing*

La auditoría de marketing tiene fases muy definidas que seguir, para dar cumplimiento a los objetivos que persigue de propender al mejoramiento de todas las tareas relacionadas con la gestión del negocio.

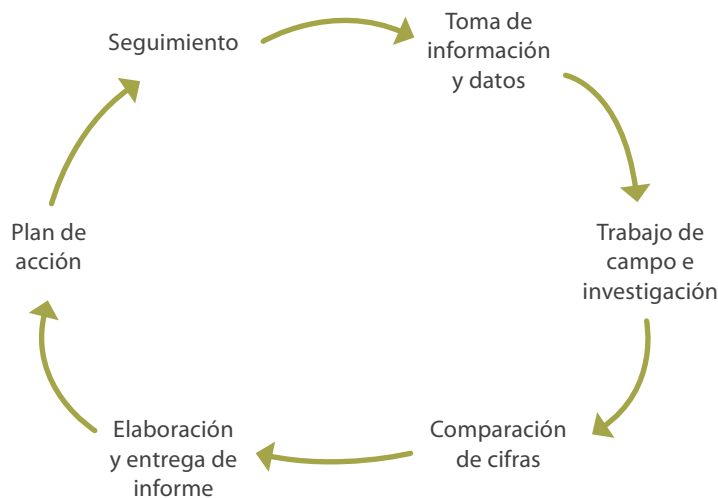


Figura 2. Fases de auditoría de marketing  
Fuente: Propia.

Estas fases se pueden analizar de acuerdo al gráfico anterior de la siguiente manera:

### **Toma de información y datos**

Esta etapa significa la recolección de toda la información referente a las áreas específicas en las que se va a realizar la auditoría, teniendo en cuenta el tiempo en el que se va a efectuar el análisis de los resultados obtenidos.

Es necesario que las fuentes de donde se toman los datos sean de la propia empresa y que provengan de todos los registros que ella tenga.

### **Trabajo de campo e investigación**

En esta fase se presenta bastante trabajo consultivo y de digitalización de información. Deben existir bases de datos consolidadas que permitan establecer parámetros de medición en la fase posterior.

### **Comparación de cifras**

Compara las cifras que han sido recopiladas, con aquellas observadas en el proceso de evaluación de la tarea durante el trabajo de campo. Es en esta fase donde se van a configurar comportamiento de los resultados históricos frente a la medición realizada durante la labor de auditoría.

### **Elaboración y entrega informe**

Definido por las cifras establecidas en desarrollo de la auditoría, frente a las históricas que se habían consignado en la información secundaria fruto de la consulta de la contabilidad o de resultados anteriores consignados en informes de *marketing* de ciclos pasados.

Se consideran las recomendaciones y las observaciones que se han relacionado con todos los fenómenos relacionados con el *marketing*, como proceso integral y multidisciplinario.

### **Plan de acción**

Relaciona el conjunto de estrategias que se recomiendan, para que los objetivos trazados en el plan estratico de la organización, no se extravíen ni se reduzcan en cuanto al alcance ni la cobertura de mercados deseados.

### **Seguimiento**

Hace referencia a las tareas de gerencia estratégica para evitar pérdidas del esfuerzo de marketing y financiero correspondiente para alcanzar los objetivos replanteados desde la auditoría.

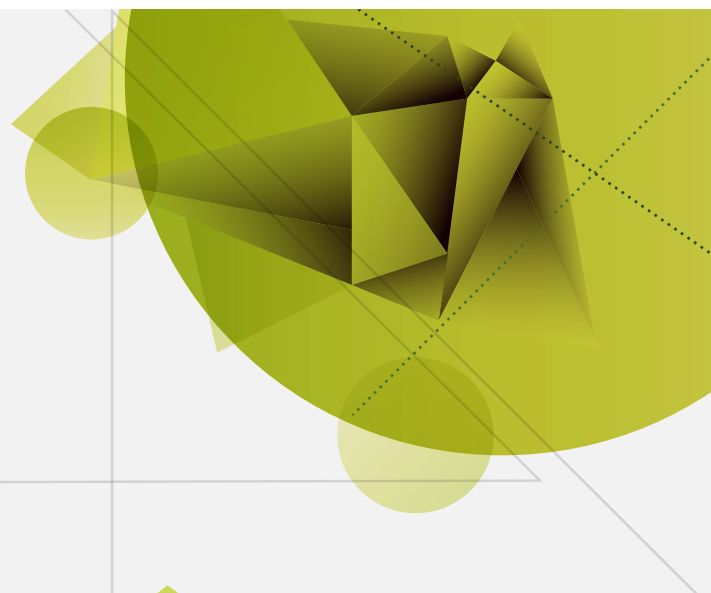




# 1

## Unidad 1

Fundamentos  
de auditoría de  
*marketing*



Auditoría de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

## Introducción

Los sistemas de medición del desempeño son esenciales para rastrear el día a día, el funcionamiento de la empresarial y comprobar que realmente se obtienen los resultados planeados.

Sin embargo, a veces es útil detenerse o dar un paso atrás y captar un panorama más amplio del desempeño de marketing de una unidad estratégica de negocio o de toda la empresa.

Por esa razón las auditorías de *marketing* han crecido en popularidad, sobre todo en las empresas con una variedad de portafolio que las hacen diferir en sus orientaciones estratégicas. Eso significa que la necesidad de realizarlas se hace manifiesta, pues se convierten en una actividad de control y planeación que al permitir una revisión completa de las labores totales de *marketing* se convierten en una herramienta capaz de alcanzar una esfera más amplia de acción para la empresa que la que permiten de forma limitada los análisis de ventas y de nivel de utilidades (Walter & Mullins, 2005. p. 412).

Una vez adelantada la primera semana se recomienda avanzar en las lecturas de apoyo de la segunda semana para comprender el alcance y los objetivos principales que tiene la auditoría de marketing.

Así mismo, deben haberse realizado los talleres, el foro y la evaluación diagnóstica previa con el fin de poder avanzar de forma más segura en el desarrollo del módulo.

### Objetivo de la auditoría de *marketing*

Las auditorías de marketing son hoy en día, las mejores herramientas de trabajo gerencial, que tienen como objetivo es el de analizar y corregir posibles desviaciones del mercado por eso su objetivo principal es el de descubrir las áreas en las que se requiere mejorar para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Es necesario examinar las cuatro características que tiene la auditoría de *marketing* descritas por Philip Kotler (2000) para dimensionar el trabajo requerido y la forma cómo debemos hacerlo:

**Comprehensiva:** debe cubrir las principales actividades del negocio, no solamente las que tiene problemas. Pueden hacerse auditorías solo al equipo de ventas que manifiesta problemas de alta rotación, pero quizás al hacerla también sobre los precios y la calidad de los productos se hallen las verdaderas raíces de esa situación problemática manifiesta en el equipo de ventas. Por eso una buena Auditoría de *marketing* debe localizar la fuente real de los problemas de la empresa.

**Sistemática:** la auditoría de *marketing* supone una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubre desde el análisis del entorno de *Marketing*, al sistema de *marketing* y a sus actividades específicas. Esto implica que tendrá que cubrir un plan de acción con medidas a corto y mediano plazo para mejorar la eficiencia del *Marketing* y de todo el conjunto de la organización.

**Independiente:** la auditoría de *marketing* se puede realizar de seis formas:

- **Autoauditoría:** personal propio del departamento de marketing de la empresa escogido especialmente para hacerla.
- **Auditoría cruzada:** personal de la empresa de otros departamentos diferentes al de *Marketing* designado para esa labor.
- **Realizada por superiores jerárquicos:** los jefes de división de la empresa, encabezados por el director de *marketing*.
- **Realizada por el departamento de auditoría de la empresa:** el personal de la empresa del departamento de auditoría y que por lo general está conformado por profesionales multidisciplinarios.

- **Realizada por un grupo especial:** seleccionado a criterio de la junta directiva de la empresa y de acuerdo a las necesidades que se identifiquen en un momento determinado con un asesor externo integrado al equipo de Auditoría.
- **Auditoría hecha por firmas o personas externas:** cuando se delega toda la responsabilidad y se le otorga toda la autonomía e independencia a una firma externa especializada para el manejo de la auditoría de *marketing*.

De forma general las mejores auditorías y las que más se encargan son las realizadas por consultores externos por la objetividad e independencia, la amplia experiencia que puedan demostrar, familiaridad con el sector en el que actúa la industria y el poder contar con el tiempo suficiente para llevarla a cabo, son las principales razones para que esto sea lo más recomendable de hacer.

**Periódica:** las auditorías de *marketing* se inician solo cuando las ventas descienden, o cuando la moral del equipo de ventas cae o cuando se manifiestan otros problemas relacionados con reducción del flujo de caja proveniente de ventas. Sin embargo, las empresas que implementan las auditorías de *marketing* de forma periódica sin tener necesariamente que estar enfrentando una crisis, son las que pueden resolver los problemas de forma más rápida en los momentos en que ellas aparezcan ya que han podido identificar de manera rápida no solo los inconvenientes sino las mejores alternativas de solución a ellos. Esto por cuanto a través de las Auditorías han logrado hacer una prospectiva amplia y a mediano y largo plazo (p. 787-788).

### **Objetivos específicos de la auditoría de marketing**

Teniendo en cuenta el objetivo principal y las características de las auditorías de marketing, a continuación se mencionarán los objetivos específicos que le otorgan la verdadera importancia a este tipo de procesos:

#### ■ **Calcular la verdadera rentabilidad del *marketing* de la empresa**

El objetivo principal que tienen las auditorías, es convertirse en la mejor forma de calcular los verdaderos beneficios que el *marketing* de una empresa tiene para sus inversores.

#### ■ **Proactividad para el empresario**

Momentos de éxito, ayuda a mantenerlo mientras que en situaciones de crisis, ayuda a resolverlas y a salir de ellas lo más pronto posible, por lo que tienen objetivos de proactividad es decir que les sirve a las empresas para anticiparse a los problemas que van a llegar en los momentos de crisis que cada vez en el capitalismo y en las economías de mercado abierto son más frecuentes.

#### ■ **Mantener el equilibrio y la estabilidad dentro de mercados turbulentos**

Evidentemente, las auditorías de *marketing* no solucionan todos los problemas que puedan surgir en el seno de una compañía, pero sí proporcionan una fotografía de la situación del mo-

mento que define las líneas de actuación a seguir para afrontar cualquier amenaza que pueda hacer aparición en el futuro.

En otros términos, las auditorías de *marketing* actúan de manera preventiva en los tiempos en que todo aparentemente funciona muy bien, pero particularmente ayudan a soportar las crisis de forma más cómoda pese a las dificultades que ellas puedan representar.

Por esa razón, la auditoría de *marketing* no debe realizarse únicamente en momentos de crisis generalizada, sino de manera periódica y regular, al menos una vez al año, consiguiendo así evitar que los cambios del mercado hagan que a una empresa la pueda tocar de forma significativa.

### ■ **Control del *marketing***

Una auditoría del *marketing* hecha de forma periódica y profunda, le permite a las empresas tener mayor control de sus estrategias y por supuesto de los mercados que abastece. Esto va a tener cifras confiables, comparadas con los resultados obtenidos.

### ■ **Control de costos del *marketing***

Una de las cosas que reduce ostensiblemente la rentabilidad de las empresas, es sin duda los altos costos del *marketing*, entre ellas las pérdidas generadas por la falta de control de las operaciones de ventas.

Precisamente uno de los objetivos específicos de las auditorías son las estimar y precisar en qué tareas es que se tienen mayores riesgos de pérdidas con el fin de realizar los ajustes convenientes para frenar los detrimentos.

## Elaboración de programas de auditorías de *marketing*

La auditoría de *marketing*, coadyuva a la obtención de mejores resultados y a facilitar la realización de estrategias alternativas para solventar los momentos de crisis.

En los tipos de auditorías y sus objetivos, se puede vivir con detalle los momentos en los que más se requiere elaborar programas de auditoría de *marketing*.

Entre ellos se encuentran los siguientes:

### **Entrada de nuevos o crecientes competidores**

Esto significa que siempre deben tenerse cifras claras de los resultados de la gestión del negocio y de la empresa, de su entorno y de los resultados obtenidos para evitar que los nuevos competidores sorprendan y se lleven la porción del mercado ya conquistado por la empresa.

### **Descenso de las ventas**

Al saber con anticipación los resultados obtenidos como fruto de las estrategias implementadas, la empresa puede prever el desarrollo de tareas y estrategias de *marketing* en los momen-

tos de caídas en el nivel promedio de ventas que ayuden a evitar esa caída o por lo menos de reducir su impacto negativo en las cifras globales.

### **Cambios de los ambientes de consumo**

Al saber el porqué de los resultados de *marketing* y las oportunidades existentes, sin duda, se podrá prevenir los cambios de hábitos de consumo del mercado, permitiendo dirigir esfuerzos de *marketing* hacia la producción, distribución y atención de la demanda que se orienta hacia otro tipo de productos o exige nuevos servicios.

### **Deseo de entrar con éxito en la red**

La auditoría de *marketing* introduce a las empresas, obtener ingreso del mercado global, por medio de internet de forma intensiva. Obligando a ser más poderoso en todas las áreas de abastecimiento con proveedores, producción, distribución y servicio que multiplicarán siempre que tenga conocimiento de cifras sobre los resultados alcanzados.

### **Optimización de los gastos de *marketing***

Una de las cosas que justifica con mayor fuerza la realización de auditoría de *marketing* en las empresas, es la necesidad de optimizar los gastos que en muchas ocasiones se consideran incontrolados y desmedidos frente a los resultados que alcanzan.

### **Crecimiento por debajo de la media del sector.**

Si la empresa no hace auditoría de *marketing*, difícilmente se va a cerciorar de que la competencia la está superando y por lo tanto, sus acciones de no se van a cambiar, así se suponga que todo marcha bien.

### **Personal auditor de *marketing***

Para finalizar, se retoma el tema del personal para las auditorías, este resulta muy importante, pues se define como los momentos en que se requieren hacer las auditorías.

Sobre eso hay que añadir que las auditorías pueden ser realizadas por personal de plantilla o por colaboradores ajenos a la empresa y contratadas para tal fin.

En el primer caso, se trata más bien de un control interno que, pese a sus ventajas económicas, puede resultar poco objetivo en su diagnóstico.

Los cambios que se producen en el entorno, debido al cambio de hábitos de los consumidores, a la moda, a la aparición de nuevas tecnologías, a cambios de legislación, a una determinada situación económica, a la aparición de preocupaciones medioambientales, etc. muchas veces escapan a las personas que están inmersas en el día a día dentro de su propia empresa.

El mantenimiento de un conocimiento profundo y detallado de estos cambios es un factor fundamental para la detección de oportunidades y de amenazas, por ende, para garantizar el éxito de la gestión.

Por esta razón es bueno reiterar lo que ya se afirmó en el punto relacionado con los objetivos y las características de las auditorías de *marketing*, donde se mencionó que lo más recomendable es delegarlas a profesionales externos a la empresa, entre otras razones porque el personal siempre se resiste a aceptar que hay errores en su gestión laboral, independientemente que su área de trabajo tenga directa relación con el marketing, que sin duda todas la tienen, pero que no todos los funcionarios se han percatado de su existencia.

La auditoría de *marketing*, también pretende alertar a todos, de la importancia de cada departamento con respecto al logro de objetivos al aplicar las estrategias de *marketing* adecuadas en cada momento.



2

## Unidad 2

Áreas claves para  
la auditoría de  
*marketing*



Auditoría de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

# Introducción

Cuando se habla de áreas claves para realizar auditoría de marketing, prácticamente se deberían considerar todas, ya que resultaría difícil seleccionar solo algunas y no considerar las demás.

Quizás el grado de dificultad de esta selección, es dirimir cuáles son determinantes dentro de la estrategia global de una empresa y cuáles no.

Esto de por sí resulta casi imposible, ya que se busca establecer un mecanismo como la auditoría que hasta hace muy pocos años, era casi exclusivo del área contable y financiera de las empresas, para ponerlo en práctica en el área de marketing.

De hecho la disciplina resulta del compendio de muchas actividades de diversa índole, que entre todas arrojan resultados conjuntos, pese a tener objetivos tan diferentes entre sí, que impiden encontrar parámetros de medición estándar para los resultados obtenidos.

**Por ejemplo:** al hablar de la producción de bienes tangibles y se intenta medir cómo se mide la actividad del servicio al cliente, seguramente, ese cálculo y calificación van a ser muy diferentes, tanto o más que el mismo género de las propias actividades mencionadas.

Por eso, es importante intentar hacer una selección de las principales tareas de *marketing* que pueden ser susceptibles de auditoría, con un criterio objetivo que permita mejorar los resultados esperados de la tarea de seguimiento, posibilitando así mejoras futuras en el proyecto de *marketing* de la empresa.

Por otro lado, una vez que se han distinguido la definición, importancia, objetivos y clases de la auditoría de *marketing*, se precisará esta tarea para aplicarla en las áreas más importantes, con el fin de obtener los mejores resultados.

Es muy importante hacer esta distinción de los análisis requeridos para identificar las mejoras necesarias en *marketing* que requiere una organización, haciendo que los efectos que se logren sean propicios no solo en esa área, sino que se reflejen en los resultados financieros.

Esta parte del estudio, pretende mostrar con exactitud los principales tipos de análisis de auditoría que deben hacerse para el *marketing* dentro de una empresa.

Con el fin de construir conceptos más avanzados respecto del importante diagnóstico y seguimiento a todo lo que significa para la empresa la planeación, el desarrollo e implementación de estrategias de *marketing* que son las que permiten esperar como resultados unas finanzas favorables en un período prolongado de tiempo.

El alcance de esta unidad que será adelantada durante la tercera semana de trabajo, es la de ponderar la manera como se realiza el seguimiento y análisis de la información de *marketing* para hacer que las conclusiones y recomendaciones del informe final se elaboren de forma adecuada.

Se van a mostrar las auditorías en tanto en la estrategia y la organización como en los sistemas y en las funciones de *marketing*. Todas ellas van ligadas y están estrechamente relacionadas, pero a la vez, viven diferenciadas, lo cual resulta por sí mismo, uno de los principales propósitos a tratar en esta unidad, ya que se intentará unificar criterios de sinergia para mejorar sus funciones individuales.

Es necesario para contextualizar el contenido de la segunda unidad, tener claro los principales conceptos de *marketing* y del significado e importancia de la auditoría de esta área, específicamente dentro de una empresa para alcanzar las mejoras que exige el ambiente de alta competencia en el que está actuando.

Así mismo, se recomienda hacer las lecturas de apoyo previas y además adelantar las propuestas para esta unidad, desarrollando simultáneamente las actividades complementarias y la evaluación correspondiente.

### Auditoría de la estrategia de marketing

La primera de estas áreas seleccionadas es la de la estrategia de marketing. Sin duda, es en términos sencillos el corazón del marketing de cualquier empresa y por ello, se requiere hacerle una periódica auditoría con permanente monitoreo, ya que en últimas, consistirá en comparar los resultados obtenidos en cada período de tiempo y en cada una de los elementos claves de la estrategia global del marketing.

En este primer aparte, para realizar un análisis preciso se puede diferenciar cinco claves fundamentales que resultan de dominio interno de la dirección de marketing en cada empresa. A continuación se mencionarán: estrategia de portafolio de productos y servicios, estrategia de precios, estrategia de distribución, estrategia de comunicación y estrategia de marketing internacional.



Figura 1: Auditoría de estrategia de marketing  
Fuente. Propia.

Retomando el concepto, una auditoría de *marketing* es un examen sistemático y organizado de todos los aspectos relacionados, directa e indirectamente con las actividades de *marketing* de una organización, a fin de determinar la efectividad y eficiencia de cada uno de los componentes para conseguir los objetivos de la empresa.

Por eso aquí, vale la pena advertir que dichas actividades principales dependen de las áreas claves que se deben de auditar dentro de una empresa, pues la cobertura de esas actividades de *marketing* es considerable. Algunas invierten un tercio o más de sus ingresos en *marketing*. En ocasiones esas inversiones no son todo lo rentables que se espera.

El concepto de auditoría, como evaluación periódica preventiva, se ha venido aplicando con mayor énfasis cada día en las actividades de *marketing*.

En este texto se analizará cada una de ellas, haciendo que el proceso facilite de gran manera.

### **Auditoría de estrategia de portafolio de productos y servicios**

Se debe iniciar el proceso por las estrategias diseñadas e implementadas desde adentro hacia afuera de la organización, pues es por ellas que se obtienen resultados buenos o malos.

Las auditorías se realizan con el fin de mejorar. Un buen punto de partida resulta ser el conjunto de estrategias de *marketing* propuestas en relación con el portafolio de productos y servicios diseñado y ofrecido a los diferentes mercados por parte de la empresa.

Dentro de las preguntas a resolver en desarrollo del proceso de auditoría de estrategia de portafolio de productos y servicios, están las siguientes:

- ¿Atiende el portafolio todos los segmentos objetivos de mercado identificados por la empresa de forma conveniente y adecuada?
- ¿La oferta de portafolio es suficiente para todo el mercado meta registrado?
- ¿Son los productos y servicios ofrecidos, competitivos y diferenciados respecto de los de la competencia?
- ¿Son rentables los productos y servicios ofrecidos al mercado meta?

Resolver estas preguntas, es la tarea fundamental de la auditoría en materia de portafolio, ya que eso permite hacer mejoras a la estrategia propiamente dicha, con el fin de mejorar los resultados obtenidos.

### **Auditoría de estrategia de precios**

La gran dificultad que pueda provenir de la metodología para realizar auditoría de precios, es sin duda, la forma cómo se establecen los costos de producción, venta y distribución de los diferentes productos y servicios que ofrece una empresa.

Esto quiere decir que las metodologías que cada empresa pueda utilizar para hacer esa medición de costos, pueden llegar a hacer variar los resultados. Por eso, es necesario visualizar y utilizar cuál de todas las metodologías es la más conveniente para hacer realizable el proceso de forma correcta.

Para establecer el precio de venta de su producto, generalmente los empresarios calculan el costo de fabricación de un producto y le suman un porcentaje de utilidad.

Hay que tener mucho cuidado con ese cálculo por dos razones:

- **El precio de venta de un producto está limitado por la competencia:** no importa cuál sea el costo al que le sale fabricarlo al productor, no es factible venderlo en cantidad suficiente si el precio al que lo ofrece es mayor que el de la competencia, siempre que el producto sea similar en características, pues el comprador no es tonto, se dará cuenta de ello, y no le comprará.

Por otra parte, tampoco importa el costo al que le salga fabricarlo al productor y el porcentaje de utilidad que quiera ganarse porque si esta suma es menor que el precio al que el mercado está dispuesto a comprarle el producto es mayor, pues es a ese precio, o cerca de ese precio y un poco más bajo, al que debe vender el producto.

- El costo unitario de fabricación, debe calcularse suponiendo que la fábrica trabaja a un nivel de capacidad muy cercano a la máxima y no al nivel real al que trabaja.

Para calcular el costo unitario de fabricación el empresario tiene que dividir el costo total de fabricación por el número de productos fabricados, pero si estos son pocos en relación a los que puede fabricar, simplemente porque no tiene suficientes pedidos, pues el costo unitario le saldrá muy alto y si a eso le suma el porcentaje que se quiere ganar, pues seguramente el precio ideal para él, muy probablemente será mayor que el de la competencia y quedará por fuera del negocio (Botero, M, 2010).

Como ejemplo se plantea un ejercicio, identificando el costo total de una pequeña fábrica, en US\$ 1000 durante un período determinado (materia prima, obreros, personal administrativo, gastos indirectos de fabricación como supervisor, personal de mantenimiento, arriendo de edificaciones y otros costos).

La cantidad total de unidades producidas es de 200 teniendo sin embargo posibilidades de fabricar con esos mismos gastos hasta 500 unidades.

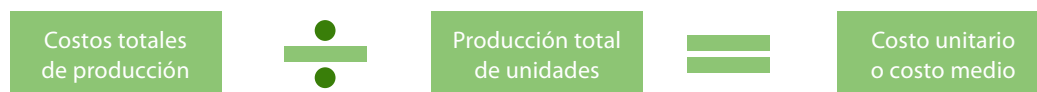


Figura 2: Ejemplo  
Fuente. Propia.

Así el costo unitario actual será de US\$ 5 resultante de dividir los costos totales entre el número de unidades producidas (1.000/200).

Pero bajo el supuesto de tener pedidos para fabricar, por ejemplo 480 unidades, el costo unitario será US\$2,1 (1000 / 480), es decir por efectos de escalas de planta eficientes los costos unitarios se reducirían sustancialmente.

Si el empresario quiere ganarse el 30% sobre su costo, en el primer caso su precio de venta sería de US\$6,5 (5 x 1,3).

En el segundo caso, su precio de venta sería de US\$2.7 (2.1 x 1.3).

El gravamen de que el producto salga caro porque no hay suficiente demanda, no se le puede cobrar o traspasar al cliente.

El empresario debe buscar la razón de la baja demanda de su producto.

Ya se podrá suponer que va a vender aún menos que antes, si para ganarse un cierto porcentaje intenta vender su producto en US\$ 6.5 cuando si estuviera produciendo y vendiendo suficiente, podría ofrecer el producto a US\$ 2.7, mucho menos de la mitad.

Con la forma incorrecta de calcular el precio de venta, se genera un círculo vicioso: cada vez se vende menos porque por la poca producción la fabricación del producto sale cara, pero como sale caro y hay que ponerle un precio alto para recuperar los costos y ganarse el porcentaje que se quiere, se vende menos.

En esto radica la importancia de la auditoría de la estrategia de precios desde la estructura de costos.

Si no se hace de esa manera difícilmente se pueden lograrse la mejora de resultados financieros y económicos que son los más importantes dentro de la estructura de la empresa.

Este es el eslabón de la auditoría de estrategia de precios es la que une los procesos de *marketing* empresarial con los de finanzas pues es el que permite estimar los ingresos que se generan por ventas para la organización y por eso hemos dicho que forma parte de la auditoría de áreas estratégicas clave.

En empresas globales como lo son muchas hoy en día, es cada vez más complejo hacer los cálculos de costos unitarios, dado que el lugar de producción varía de acuerdo al alcance y cobertura que puede tener una empresa a nivel mundial.

Esto además explica el porqué de la transnacionalidad de la producción que permite llevar toda la infraestructura productiva de las empresas a países diferentes a los de origen de la casa matriz.



Ejemplos de esta situación es la de BMW con plantas de producción en San Luis Potosí en México, siendo su casa matriz en Alemania, o Toyota de origen Japonés que fabrica sus automóviles y camionetas desde 1959 en otros países.

Este proceso se inició en una pequeña planta en Brasil, y continuó con una creciente red de plantas industriales alrededor del mundo, alcanzando reconocimiento mundial durante la década del sesenta, con la instalación de plantas industriales y centros de desarrollo en los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. Siguieron las plantas de producción en Brasil.

“En 1980, Toyota llevaba producidos más de 30 millones de vehículos a nivel mundial, alcanzado 100 millones de unidades en 1997. En la actualidad, Toyota ha producido más de 6.423.772 millones de vehículos” ([www.toyota.com.ar](http://www.toyota.com.ar), 25 de mayo 2015).

Seguramente esa expansión en la producción y crecimiento de las empresas BMW y Toyota no hubiese sido posibles sin la consideración hecha de reducción de costos medios de producción a partir de escalas eficientes de planta y de reducción de costos unitarios por búsqueda de recursos de producción a menores costos por vecindad a las fuentes de insumos de la producción o en lugares con mano de obra o impuesto más reducidos.

El filtro de preguntas que debe responder la auditoría de la estrategia de precios debe ser entonces la siguiente:

- ¿Los costos unitarios responden a una escala de planta adecuada para ser competitivos con los precios de venta del portafolio?
- ¿Los precios se han establecido teniendo en cuenta los segmentos atendidos y los ciclos de vida de los diferentes productos del portafolio?
- ¿Es flexible y tiene margen de maniobra la estrategia de precios respecto a la competencia, a la calidad y al tiempo de entrega?
- ¿Se pueden generar valores agregados en la estrategia de precios con promociones de temporada o descuentos especiales?

### **Auditoría de estrategia de distribución**

La estrategia de distribución de productos, al igual que las demás estrategias de *marketing*, tiene una connotación muy importante y siendo una tarea diferenciada por el volumen de ventas que se espera realizar, se convierte en un tema de análisis muy detallado en la realización de una auditoría.

Se debe analizar desde la longitud de los canales seleccionado, es decir de la cantidad de intermediarios que pueda haber entre el productor y el mercado final, hasta la capacidad y cobertura que puedan tener cada uno de ellos.

El significado de estos análisis puede llegar a determinar el éxito o el fracaso de toda la estrategia del plan de *marketing* que una empresa ponga en marcha, ya que el mercado espera

que los productos publicitados y promocionados en el plan de medios, siempre debe estar disponible, de lo contrario los clientes cambian de marca o de tipo de productos para suplir sus necesidades.

Vale la pena analizar si la empresa productora, tiene canales propios o delegados para ejercer esta actividad de *marketing*.

Si los canales son propios quizás la cobertura va a estar limitada a la capacidad financiera de la empresa para ubicar tiendas exclusivas, que permitan la entrega de sus productos al mercado.

Pero si las tiendas tienen su marca propia y utilizan el modelo de Franquicia, es probable que las posibilidades de expansión se multipliquen de acuerdo al interés de empresarios privados que alrededor del mundo quieran adquirir una franquicia.

Tal es el caso de empresas de restaurantes, hoteles, turismo, vestuario y joyerías, entre otros.

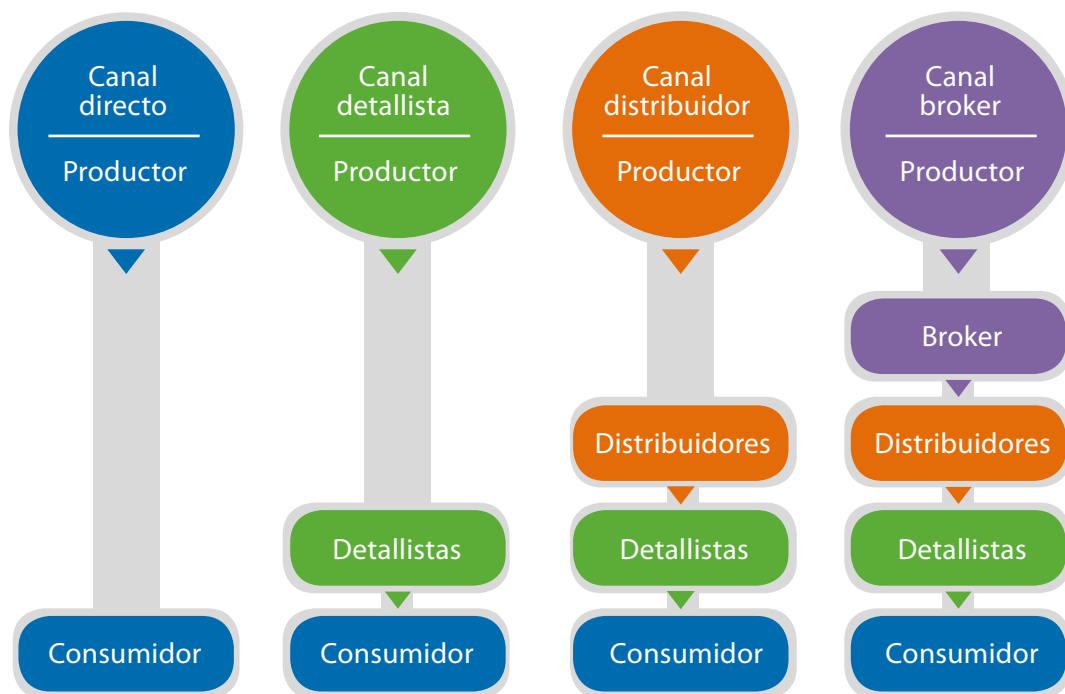


Figura 3. Tipos de canales de distribución productos de consumo masivo

Fuente: Propia. Adaptada de <http://bit.ly/1FRe06X>

Así mismo si las empresas están trabajando en la línea de productos y servicios industriales, la estructura de canales de distribución es diferente y el análisis igualmente va a tener otro tipo de perspectiva en relación con las tareas y resultados a evaluar.

El modelo cambiaría un poco y estaría de acuerdo al siguiente gráfico:

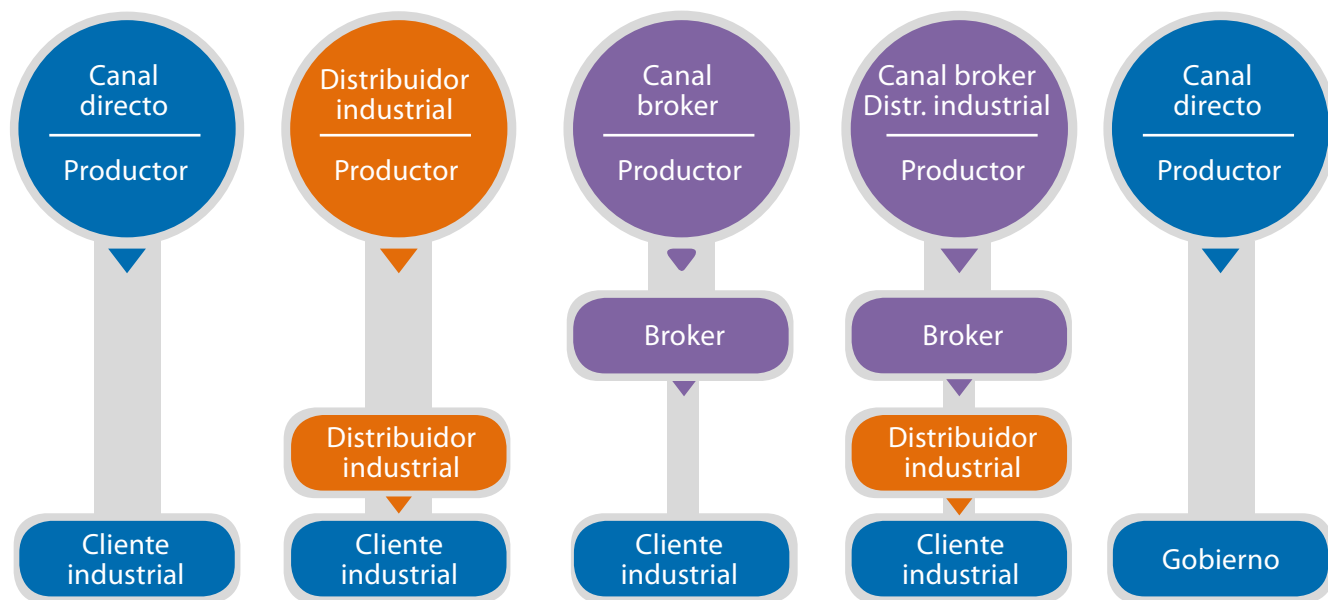


Figura 4. Tipos de Canales de distribución Productos Industriales

Fuente: Propia. Adaptado de <http://bit.ly/1ceWWtQ>

### ■ Distribución con *brokers*

En cualquiera de los dos casos que pudiesen darse una auditoría para empresas de fabricación de productos de consumo masivo o de productos industriales, pueden usarse *brokers* para lograr los objetivos estratégicos de distribución.

La conveniencia o no de usarlos como canales, depende de la estructura de producción y de la capacidad que puedan los Brókeres para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

Es necesario recordar que el *broker* es una compañía de ventas.

Su misión es proveer asistencia en el desarrollo de su producto de exportación, en temas como etiquetado, aduanas, almacenamiento local y estrategia de mercadeo, según la región en la que vaya a distribuir su producto.

El promedio de los honorarios de este tipo de compañías es de 5% de las órdenes despachadas en el territorio durante el mes. Si las ventas no son el territorio, se suele cobrar una mensualidad fija cuyo valor dependerá del tipo de producto, el volumen y el valor (valleinternacional.com, 25 de mayo 2015).

Este tipo de canales se deben usar en los casos en que se quiera penetrar nuevos mercados en países o regiones que no se conocen detalladamente o simplemente en las que los costos

de distribución rebasan las posibilidades de la compañía para realizarlo de forma directa o con otro tipo de intermediarios.

### ■ Canal con distribuidores directos

Este tipo de intermediarios, se hacen cargo del producto a nivel nacional o local. Lo distribuyen entre detallistas y otros distribuidores.

Si se requiere abarcar geográficamente segmentos específicos, los distribuidores locales son la mejor opción.

Las comisiones para los distribuidores están en el rango del 15% al 35%, dependiendo del tipo de acercamiento al cliente: entrega a domicilio o venta directa en tienda (DSD).

### ■ Canal con detallistas

Es aquí donde los clientes encontrarán los productos al detal. Es el punto de venta.

El rango de comisiones de estos sitios es desde del 25% al 45%, dependiendo de la marca y el producto. Si la categoría lo amerita, en las grandes cadenas la comisión puede ser mayor por su ventaja competitiva de capacidad de distribución por mayor volumen de venta.

La auditoría de estrategias de distribución debe auscultar cuatro temas principales:

- ¿Son los canales de distribución seleccionados los adecuados para la distribución de los productos o requiere acudir a franquicias?
- ¿La cobertura de distribución de los canales elegidos es suficiente para alcanzar los mercados meta distinguidos? ¿Se requiere acudir a grandes superficies, almacenes exclusivos propios o distribución mixta?
- ¿Qué porcentaje de distribución de productos cumple cada uno de los canales de distribución seleccionado?
- ¿Cuál es la rentabilidad de cada uno de los canales distribución?

### **Auditoría de estrategia de comunicaciones**

Como ya se sabe estrategia de comunicaciones en *marketing* tiene tres componentes fundamentales: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

Sin duda que dentro de cada una de ellas, se tienen componentes de eventos de gran formato y de alto impacto global digitales, que están directamente vinculados y expuestos a través de televisión, redes sociales, páginas web y en todo el desarrollo del plan de comunicaciones.

Tal es el caso de proyectos de comunicaciones relacionados con un campeonato mundial de fútbol, las competencias de la fórmula 1, el torneo de la NBA en los Estados Unidos o eventos similares en otros deportes, feria de modas, computadores, alimentos, bebidas, hoteles o entretenimiento.

Observando las claves de la auditoría de *marketing* en relación a las estrategias de comunicaciones se deben analizar los siguientes puntos:

- ¿Los medios de publicidad utilizados hasta ahora son los de mayor penetración e impacto para los mercados elegidos?
- ¿Existe suficiente soporte humano y técnico alrededor de la estrategia de comunicaciones para lograr los objetivos esperados?
- ¿Los mensajes expuestos están acordes con el posicionamiento que se desea tener de cada uno de los productos en la mente de los consumidores?
- ¿El plan de medios está debidamente ensamblado y coordinado en el tiempo con los lanzamientos, las promociones y con los ciclos del portafolio de la empresa?

Para finalizar este punto relacionado con la auditoría de estrategias de comunicación, se puede decir, que difícilmente los resultados de un plan de medios se pueden establecer previamente. Las campañas de publicidad no pueden señalar que las ventas y el consumo efectivo de un producto determinado luego de haber sido lanzada al aire.

La auditoría de estrategias de comunicación debe establecer esa medida de resultados obtenidos, luego de haber llevado a cabo el plan de medios. Seguramente, al tener ya cifras concretas sobre el impacto de las campañas se van a poder establecer ajustes a la estrategia global de comunicaciones para hacerla más efectiva.

### **Auditoría de estrategia de *marketing* internacional**

Sobre la Auditoría que se puede realizar al conjunto de estrategias de *marketing* Internacional, hay que decir que ésta debe iniciarse bajo el supuesto de que la empresa que la realiza, tiene cobertura de mercados por fuera de los límites geográficos del país donde se originó la marca de la marca o de la fabricación, bien sea con canales de distribución propios, con franquicias o por medio de *brókers*.

Este sería el requisito, ya que si la empresa opera de forma directa o indirecta en países diferentes al de origen, se presenta el caso de una empresa con mercados a abastecer, con horizontes extendidos y por tanto con rangos de inversión mucho mayores. Esto implica el aumento del riesgo financiero y exigiendo un seguimiento estricto a los resultados obtenidos frente a los resultados planeados. Esa respuesta la da únicamente una Auditoría de la estrategia de *Marketing* Internacional.

Ésta, debe comprender las cuatro auditorías explicadas anteriormente, pero ya en un contexto global.

Si la estrategia de producto en empresas que operan en un solo mercado requiere del estudio y análisis de numerosas variables, en el caso de las compañías que operan internacionalmente la complejidad es muy superior, ya que estas variables aumentan a medida que la empresa accede a mayor número de mercados.

La empresa tiene que decidir si comercializa los productos con las mismas o con distintas características según los mercados.

La política internacional del producto se basa en el binomio estandarización versus adaptación con todas las variantes posibles entre los dos extremos. Otra función propia de la estrategia de producto es la determinación de las líneas de productos que se introducirán en cada mercado.

Al ser mayor el número de variables que intervienen en un contexto internacional, la fijación internacional de precios resulta ser más compleja que la estrategia de precios doméstica. Las características de los mercados, los objetivos de la empresa y las estrategias de producto, distribución y promoción, así como la elección de la forma de entrada en mercados exteriores, condicionarán el precio de exportación.

Pese a la importancia y la delicadeza que se debe tener a la hora de incursionar nuevos mercados, el desarrollo de los productos y de cada vez más empresas, debe integrarse a las estrategias de *marketing* internacional. Hay que impulsar la participación activa de la gerencia local en los mercados exteriores durante el proceso de desarrollo. Además, se debe buscar una orientación global, con una estructura central que gestione el desarrollo y la planificación de un producto.

Cada vez la globalización está permitiendo que el mundo sea aún más pequeño, además, exige una mayor competitividad entre los diversos segmentos industriales y de mercado, lo cual genera que las empresas arraigadas a viejos modelos o paradigmas y en su razón de ser, se excluyan y se caigan por su peso.

Por todas esas razones la Auditoría de estrategias de *marketing* internacional debe sensibilizar a la gerencia sobre las fallas en las estrategias del mix de *marketing* portafolio, precio, plaza y publicidad y promoción internacional que hace la empresa permitiendo hacer los ajustes correspondientes para que el modelo de gestión funcione de forma efectiva y rentable.

### Auditoría de la organización de *marketing*

Como se mencionó en la primera unidad del módulo de Auditoría de marketing, este tipo de auditoría se encarga de analizar la existencia y buen funcionamiento de tres cosas:

- Estructura formal del departamento de *marketing*.
- Eficiencia funcional de todo y cada uno de sus componentes.
- Eficiencia entre departamentos de la empresa y el de *marketing*.

En el lenguaje empresarial, esta auditoría pretende establecer la sinergia existente durante el proceso productivo entre los diferentes departamentos y el de *marketing*.

Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de marketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados.

Un problema frecuente, consiste en endilgarles a marketing y ventas la responsabilidad por toda la compañía, cuando en realidad, cada departamento por su parte debe orientarse al cliente. Marketing tiene que planear y ayudar a coordinar esfuerzos, quieran cubrir funciones como publicidad o gestión de producto, pero nunca deberá hacerse cargo del “marketing integral” del negocio (William, Gerard A. & Philip, s.f.)

### **Estructura formal del departamento de *marketing***

Sobre la estructura de un departamento de *marketing* se debe señalar desde el inicio que está dependiendo del tamaño y cobertura de la organización y además de la capacidad de producción que pueda llegar a tener.

### **Departamento de *marketing* en empresas PYMES**

En empresas pequeñas y medianas (PYMES) con dirección centralizada, se caracteriza porque existe un departamento de ventas a cuyo frente está el jefe de ventas, que depende directamente del director de *marketing*.

El jefe de ventas a su vez, tiene su cargo actividades tales como la selección, formación, organización y remuneración de la fuerza de ventas, administración de ventas, canales de distribución, logística y servicio postventa.

Además, cuando es necesario realizar investigación comercial o publicidad se suele contratar a otras empresas y cuyos informes tienen carácter consultivo.

La auditoría de la estructura del departamento de *marketing*, tiene como fin analizar si todos y cada uno de los miembros del departamento, tiene funciones perfectamente concatenadas con las de los demás miembros y sus resultados están disponibles para ser utilizados y evaluados convenientemente por la dirección de la empresa.

Se busca además hacer un permanente seguimiento a los resultados que cada uno de los componentes del organigrama del departamento de *marketing* de forma que opere de manera proactiva y sinérgica a favor de la empresa.

Un organigrama para una pequeña empresa sería como se ve en la figura:

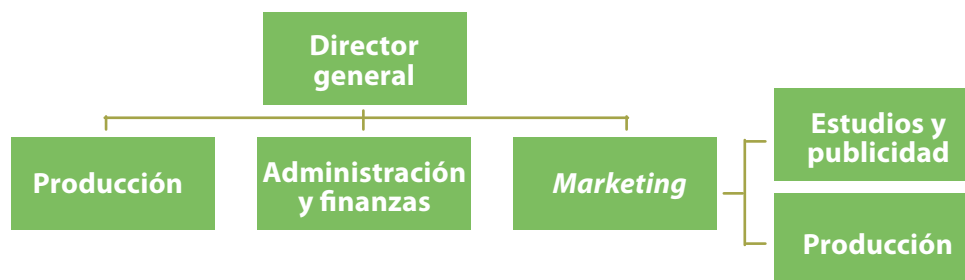


Figura 5. Organigrama departamento de *marketing* PYME

Fuente: Propia. Adaptado de [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)

Como se muestra en la gráfica queda claro que el departamento de Marketing depende directamente de la dirección de la empresa y por lo tanto debe rendir cuentas a ella.

Eso significa que antes de presentar los informes debe coordinar y prever analizarlos con la administración financiera evaluando la veracidad de ellos y muy seguramente la ejecución presupuestal adecuada de cada una de las partidas frente a los resultados esperados.

### Departamento de *marketing* en empresas grandes

En empresas de mayor volumen de producción y ventas, es necesario hacer otras consideraciones de forma y particularmente de cómo hacer la auditoría al departamento de *marketing* como una sola unidad.

En el siguiente gráfico se observa como se torna más complejo el seguimiento de todas las actividades desarrolladas, dado que tanto el número de personas como el volumen de actividades van a aumentar considerablemente y por lo tanto, encontrar errores o fallas de procesos o tareas asignadas resulta más difícil.

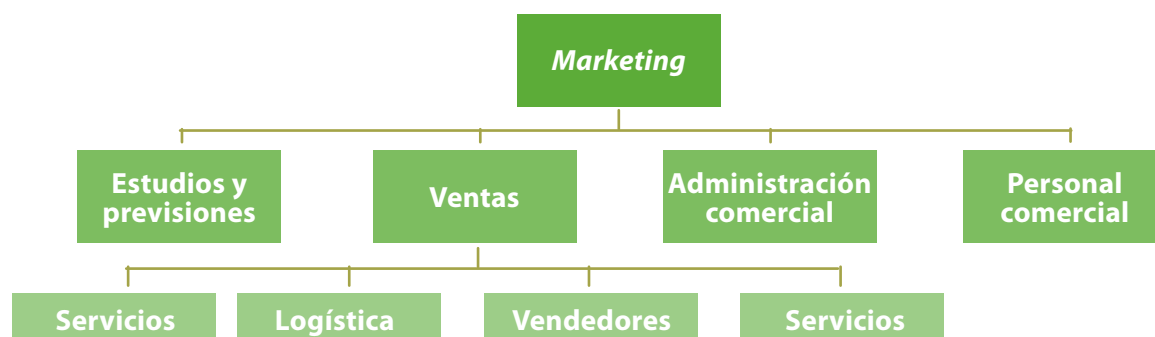


Figura 6. Departamento de marketing gran empresa  
Fuente: Propia. Adaptado de [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)

Esta estructura puede descentralizarse a nivel de ventas, presentando tres modalidades posibles: organización por productos, organización por regiones y organización por canales de distribución.

La principal ventaja es la simplicidad. Es importante tener una estructura de *marketing* organizada por departamentos, propia de medianas y grandes empresas centralizadas.

Consiste en dividir el departamento en una serie de secciones para que cada una realice una actividad concreta en la que esté especializada. Pueden aparecer cuatro áreas o más según las necesidades de cada empresa, cuyos jefes dependen directamente del director de *marketing*.

Por esa razón, se hace necesaria la existencia de una plataforma tecnológica robusta que permita compartir información de manera inmediata entre todos los actores, auxiliándose para ello en los sistemas de información de *marketing* más avanzados posibles.



Tales herramientas están identificadas en las plataformas de información que las grandes organizaciones utilizan, puede ser a través de ORACLE, SAP O Windows.

En algunas ocasiones las propias organizaciones desarrollan sus propios software para canalizar la información de todos los movimientos desde el abastecimiento de insumos, pasando por los procesos de producción, empaque, almacenaje, preparación de pedidos, despachos, facturación, entrega, recogida de las devoluciones, cobro de cartera y finalmente evaluación de resultados de todo el proceso.

En empresas de este tamaño, existen también grandes probabilidades de que la información no fluya de manera adecuada bien sea por el gran tamaño de la organización o por la misma complejidad de los procesos llevados a cabo.

Cualquiera que sea la razón, lo que pretende hacer una auditoría de la estructura del departamento de *marketing*, es precisamente identificar en qué lugares de esa cadena de información, han surgido problemas para tener cifras correctas o de forma inmediata y además en qué lugar de todo el proceso se pueden señalar fallas en los procesos y tareas asignadas a cada uno, todo con el fin de ajustarlos y corregirlos.

En términos generales, se puede afirmar que la estructura organizativa del departamento de *marketing* de una empresa puede variar en función de la empresa individual.

Las pequeñas empresas pueden tener uno o dos empleados de *marketing*, y las organizaciones más grandes pueden tener docenas de empleados de *marketing* en el personal. Cualquiera que sea la estructura organizativa de una empresa, ésta debe ayudar a los empleados de *marketing* y a los demás empleados de los demás departamentos a entender cuál es el papel de cada persona dentro de todo el contexto de la organización y de sus propias responsabilidades frente a la actividad de *marketing* que en últimas es de donde se esperan obtener resultados económicos que los beneficien a todos.

2

## Unidad 2

Áreas claves para  
la auditoría de  
*marketing*



Auditoría de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

## Introducción

Al haber contextualizado los conceptos principales que se han presentado en el módulo de Auditoría de *marketing*, en cuanto a la estrategia y la organización, en esta semana se abordará la auditoría, pero en relación con los sistemas y las funciones del *marketing*, que en sí, resultan redes independientes, pero a la vez complementarias, dentro del mismo marco de actividades.

Las relacionadas con los sistemas de *marketing* son todos los elementos, contenidos, personal y procedimientos que permiten que la actividad desarrollada por una empresa pueda fluir de manera adecuada y permanente, sin interrupción alguna y está basada en la información compartida en tiempo real por cada uno de los miembros de la organización.

Por otra parte, las funciones de *marketing* hacen referencia a las funciones de esa área específica de las empresas, consideradas de forma general y que se dinamizan y se ponen en marcha respaldadas por los sistemas de información a disposición.

Vistas las dos en una sola dimensión, las funciones operan los sistemas y los sistemas permiten desarrollar las funciones de *marketing*, admitiéndose con ello la complementariedad de las dos.

Se requiere que el estudiante realice las lecturas de apoyo recomendadas en esta semana, que tenga los conocimientos de refuerzo que adquirió cuando leyó los textos de la unidad anterior y que haya desarrollado las actividades académicas de evaluación de las últimas tres semanas.

El estudiante debe comprender y tener el dominio de los conceptos básicos de marketing por cuanto la auditoría debe ser entendida como una disciplina que podrá ser ejecutada por personas que poseen estas bases cognitivas y aptitudes como prerequisites para avanzar en esta segunda unidad.

### Auditoría de los sistemas de *marketing*

Cuando se menciona la palabra sistemas, inmediatamente se asocia al control y eso se logra a través del buen manejo de información. En *marketing* sucede igual y resulta por ello una de las actividades determinantes para lograr objetivos.

Lee, A. (1967) dice que un sistema es:

Un conjunto de objetos unidos por alguna interacción o interdependencia regular. En el caso concreto del *marketing* esta interacción e interdependencia se produce entre las distintas variables que se pueden considerar, como es: el producto, los precios, publicidad y los canales de distribución, entre otras (p. 346-359).

A lo largo del desarrollo del conocimiento sobre las variables que intervienen en las decisiones de los ejecutivos de *marketing*, se está tratando de encontrar relaciones que ligen estas variables entre sí, y si es posible explique cómo ocurren las cosas. Esto se refiere a la construcción de modelos matemáticos para descubrir, cuantificar y evaluar estrategias comerciales alternativas.

También se investiga sobre la formulación de sistemas de información a la dirección de *marketing*, que permitan la toma de decisiones lo más exactas posibles, sin olvidar la importancia de los sistemas en la implantación de las tácticas de *marketing*, así como en el desarrollo de nuevos productos.

Por esto es muy importante revisar los sistemas establecidos en la empresa, comprobar su eficacia y en el caso de no estar organizados, hacer las recomendaciones pertinentes para que se establezcan y se subsane esta situación (<http://bit.ly/1Aug96l>, 2015).

Estas son las claves para hacer una auditoría de los sistemas de *marketing*.

Es fundamental poseer un buen Sistema Integrado de Marketing (SIM), tanto para la propia empresa con la finalidad de determinar los objetivos y la toma de decisiones, como para el auditor de *marketing* que lo necesitará para el diagnóstico proveniente de la auditoría y la consiguiente toma de decisiones para alcanzar mejoras en todos los procesos (Muñiz, R, 2014).

## **Alcance y exigencias de la auditoría de sistemas de *marketing***

Dado que los SIM, son un grupo organizado de procedimientos y métodos creados para generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar información para la toma de decisiones de *marketing*, estos deben tener como mínimo la capacidad de producir informes periódicos y estudios según se necesiten.

Integrar los datos antiguos y nuevos para proporcionar actualizaciones de información e identificar tendencias. También, analizar datos usando modelos matemáticos que representen el mundo real y finalmente, permitir a los gerentes obtener respuestas a los grandes interrogantes que se les presentan a diario en desarrollo de sus labores directivas (Lurita, V, 2013).

Con la certeza de que los avances tecnológicos no se detienen y que resultan más frecuentes, impactantes e impredecibles, tanto en lo relacionado con los procesadores de información como con el software necesario para su uso e implementación, las empresas han tenido que adaptarse a esos cambios y formular nuevas estrategias dado que la manera de hacer el *marketing* ha cambiado de forma inminente ya avanzadas en el nuevo milenio, respecto a las últimas tres décadas.

Es necesario entender que todos los nuevos inventos relacionados con la portabilidad de la información, como son los Netbooks, Tablet Pc, Iphone o iPod, son el paso al futuro en comunicaciones y aumentan la necesidad por estar conectados y localizados.

Así como también las nuevas funcionalidades Wifi, Bluetooth, GPS, Whatsapp y otras aplicaciones establecidas por los usuarios, alcanzando pautas de todo tipo de productos y servicios a través de estos dispositivos mencionados, implica la transformación de la manera cómo se puede llegar a hacer auditorías de sistemas de información de *marketing* pues ahora los datos fluyen de una manera instantánea y desde muchos lugares a la vez.

Esto dificulta el procesamiento de los datos obtenidos y a menos que se cuenten con los Software o programas que lo permitan para transformarlos en información pertinente y sintetizada para que la alta gerencia pueda tomar mejores decisiones, el *marketing* no podrá funcionar de forma adecuada.

## **Contenido de la auditoría de sistemas de *marketing***

La auditoría de sistemas de *marketing* debe contener los siguientes temas dentro de su evaluación:

- ¿Es la información exacta y confiable?
- ¿Con qué frecuencia y velocidad se procesan datos recibidos para ser transformados en información?

- ¿Se cuenta con el hardware y el software adecuado para procesar información eficientemente?
- ¿La información procesada es comprensible y útil para los usuarios internos y externos incluidos clientes y proveedores?

En ese mismo contexto de la auditoría de sistemas de *marketing*, se debe hacer un análisis de áreas dentro de las cuales se recibe y procesa la información y los fines que persigue en cada una de ellas. Por esta razón, debe considerarse los cuatro principales subsistemas de información.

### ■ Subsistema de información Interna

Tienen como misión fundamental proporcionar medidas de la actividad y rendimiento presentes: ventas, costos, inventarios, etc.

Su función es controlar y comprobar que la información interna cumple las misiones para las cuales está pensada, tales como, artículos sobre los que informar, tipo y cantidad de información, así como agilidad y desfase de la información tanto por exceso como por defecto.

Toda esta información se encuentra en la empresa de diferentes maneras presentada. Es labor del ejecutivo de *marketing* comprobar la exactitud y rapidez de tal información.

Y la auditoría de este subsistema, debe auscultar si existe una plataforma digital capaz de absorber y procesar los datos para convertirlos en información útil a cada uno de los usuarios.

Hoy existen sistemas operativos de soporte, entre ellos Microsoft, Oracle y SAP, siendo cada una de ellas a su manera, alternativas de solución al control de la información de empresa desde éste Subsistema Interno, permitiendo incluso compartir información con los proveedores y clientes, dando un nuevo carácter a éste tipo de procesos haciendo globales y en tiempo real. Esa es la exigencia para las empresas en el nuevo milenio.

### ■ Subsistema de Investigación de Mercados

El subsistema de investigación de mercados, es uno de los que más problemas presentan a la hora de integrarlo dentro del sistema de información.

Hay quienes ven el SIM como simple extensión, basada en computadora, de la investigación de mercados. En otros casos, y según nuestra opinión, acertadamente, se considera la investigación de mercados de una forma dependiente con el SIM.

Entre la investigación de mercados y un sistema de información de *marketing* se puede encontrar por lo menos seis diferencias a saber:

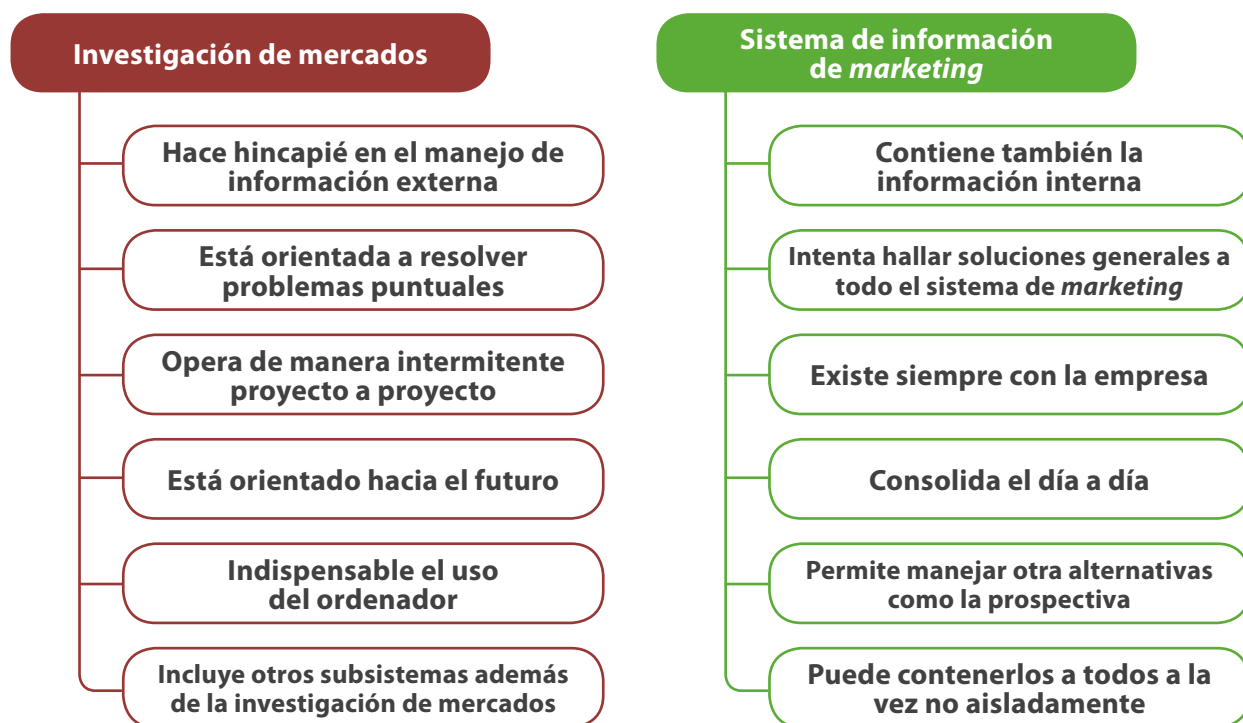


Figura 1. Diferencias entre investigación de mercados y sistemas de información de marketing

Fuente: Adaptado de Stanton J.

Hacer investigación de mercados es una de las labores más comunes dentro del departamento de *marketing*, por lo que debe ser atendida especialmente dentro de una Auditoría de Sistemas de *Marketing*, para evaluar que tan confiables y provechosas han sido para desarrollar estrategias exitosas.

### ■ Subsistema de información de inteligencia de mercados

Comprende todos los sistemas empleados por la empresa para informarse de lo que ocurre en el ambiente y a la vez, para ubicar e identificar nuevos mercados potenciales en fuentes confiables, de origen gubernamental, privado o entidades extranjeras que puedan proveer ese tipo de información.

Entre las fuentes se pueden encontrar, asociaciones, bancos y cámaras de comercio.

Este tipo de datos se conocen con el nombre de datos secundarios, debido a que han sido por lo general preparados para misiones diferentes, que simplemente sirven de información a los responsables de *marketing*.

Frente a éstos, están los datos primarios que han sido tomados, especialmente para el proyecto que se considera. Con respecto de los datos secundarios, conviene que se compruebe su imparcialidad, vigencia y veracidad.



Uno de los errores más comunes es ponerse a recolectar datos primarios antes de analizar la información disponible en fuentes secundarias.

### ■ Subsistema de administración de *marketing*

Su estructura y funcionamiento debe permitir resolver los problemas de *marketing*, por medio de modelos analíticos relacionados con matrices de evaluación, como la del Boston Consulting Group, análisis de ciclos de vida de los productos del portafolio y otros relacionados principalmente con la previsión de demanda que van a permitir tomar decisiones de producción por líneas y categorías de productos.

Es precisamente en este subsistema donde más se debe trabajar, con el fin de avanzar y darle una dinámica adecuada al trabajo desarrollado por el departamento de *marketing*.

Cada vez son mayores los éxitos en la aplicación de modelos que recogen las variables más importantes de los mercados, tratando de representar lo mejor posible la realidad.

En este subsistema, las empresas que más han logrado desarrollarlo, son las que tienen mejores posibilidades de tener mayor control de los mercados que cubren y una mayor eficacia de sus estrategias por cuanto fácilmente identifican sus mejores oportunidades de negocio.

Entonces, la auditoría de los sistemas de *marketing* debe operar de manera integrada, intentando hallar los elementos y procedimientos del cada uno de los subsistemas mencionados que estén fallando o funcionando de manera deficiente.

### Auditoría de funciones de *marketing*

Habiendo avanzado en la estructuración del concepto de auditoría en las estrategias, en la organización y en los sistemas, resta analizar la importancia de la auditoría de las funciones de *marketing*.

Este proceso surge casi de manera espontánea como resultado de la interacción y la dinámica de todos los elementos ya analizados dentro del contexto empresarial actual.

Examinado desde otro punto de vista, tanto las estrategias como la organización y los sistemas, se relacionan estrechamente en cada instante del día a día de las empresas y los eslabones que las une, son precisamente el conjunto de funciones de *marketing*.

De la efectividad con la que se desarrollen esas funciones, depende la fortaleza de esos eslabones y por tanto, la Auditoría en este punto exacto, debe auscultar que grado de solidez y consistencia tienen esas funciones.

### Clases de funciones del *marketing*

Para facilitar el análisis respecto de las funciones del *marketing* que una empresa desarrolle, se divide el estudio en dos contextos diferentes, en primer lugar se describe el *marketing* estratégico y luego, el *marketing* operativo.

En ellos actúa cada empresa y es en cada uno en los que se establece su verdadera eficacia frente al logro de objetivos y metas formulados en el plan de marketing.



Figura 2. Estructura de las funciones del marketing empresarial  
Fuente: Propia.

Si no se hace la separación entre *marketing* estratégico y *marketing* operativo, se presentará el error de no entender los valores que los diferencian de la competencia, simplemente se seguirá aplicando estrategias de marketing sin dirección.

La auditoría de *marketing* debe establecer precisamente, si se han sobrepasado o en qué proporción se lograron alcanzar los objetivos del plan previamente diseñados y establecidos en el marketing estratégico, al desarrollar el *marketing* operativo de acuerdo a la empresa.

### **Funciones de *marketing* estratégico**

Se establecen funciones de *marketing* estratégico cuando se desempeñan dentro de la empresa y la información recolectada y procesada, junto a las decisiones que se toman, se hacen estrictamente al interior de la empresa y en secreto, sin permitir que se filtren hacia el exterior de forma alguna.

Aquí se deben lograr la percepción de elementos tales como la comprensión del mercado y del entorno, la delimitación del mercado objetivo, la segmentación del mercado, la identificación de la competencia, el posicionamiento estratégico que se quiere desarrollar con las marcas propias de la organización, las relaciones con instituciones del entorno, las oportunidades de alianzas estratégicas existentes y su evaluación respectiva.

La función del marketing estratégicos es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar, se sitúa en el medio y largo plazo.

Se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, lo que el comprador busca no es el producto como tal sino el servicio o la solución a un problema que el producto es susceptible de ofrecerle.

Estas funciones de *marketing* estratégico son dos:

- **La investigación de mercados:** hace relación al proceso de recolección de información de manera estratégica y enfocada en mercados meta definidos, con el fin de procesar datos y convertirlos en información para poder ejercer la segunda función de *marketing* estratégico.
- **La gerencia de marketing:** es el conjunto de funciones que exige la toma de decisiones sobre el conjunto de variables del *marketing mix*. Son ellas, el portafolio de productos y servicios, los precios, la distribución y la publicidad, la promoción y las relaciones públicas.

La primera de las funciones, permite consolidar los datos en información a través de la plataforma tecnológica mencionada en el punto de auditoría de sistemas de *marketing*, haciendo que las estrategias sean más exitosas de acuerdo al grado de confiabilidad de los datos recolectados.



Figura 3. Estructura de las funciones del marketing estratégico  
Fuente: Propia.

Una auditoría de *marketing* bien estricta en relación al área estratégica, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Han sido pertinentes y bien dirigidas las investigaciones de mercados realizadas o contratadas por la empresa?
- ¿Los mercados meta seleccionados suministran datos importantes y confiables para tomar decisiones asertivas?
- ¿Qué variables del *marketing mix* son más difíciles de procesar desde la gerencia de *marketing* y por qué?
- ¿Son los mercados meta elegidos por la empresa, identificables, medibles y rentables?

### **Funciones de *marketing* operativo**

El objetivo del *marketing* operativo es la organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos, reducen los costos de prospección de los compradores, este es su papel.



Figura 4. Estructura de las funciones del marketing operativo  
Fuente: Propia.

En estructuras complejas de empresas grandes y medianas, dentro de las funciones es ésta la que corresponde a la gerencia de ventas, a la cual se le asignan de forma directa y con una responsabilidad específica y de gran importancia dentro de la estructura general del *marketing*.

En cuanto al *marketing* operativo de la misma forma, existen dos áreas en las que se diferencian las funciones ejercidas por una organización.

#### ■ La ejecución de los planes de ventas

Por lo general se ubica la gerencia de ventas. Es decir, se requiere de acuerdo al tamaño de la empresa una gerencia dedicada a dirigir e implementar las acciones y estrategias de ventas.

En otras palabras, esta gerencia aun cuando pertenece a la gerencia de *marketing* y depende de ella, tiene un alto grado de independencia y debe responder por los resultados globales de las ventas que genere toda la empresa.

#### ■ Las comunicaciones de *marketing*

Dentro de éstas se encuentran la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Aquí se implementan y se hace seguimiento al plan de Medios ordenado desde la gerencia de *marketing* de la empresa.

Se ponen en operación todas las estrategias de promoción de ventas, controlando los presupuestos, los canales y los resultados.

Se realizan y gestionan todos los eventos de relaciones públicas, procurando la obtención de resultados de impacto positivo para las marcas de propiedad de la empresa.

En líneas generales, el *marketing* operativo es una gestión intencional de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo, se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación, la acción del *marketing* operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de *marketing* autorizados para realizar dichos objetivos.

Se puede finalizar, diciendo que las funciones del *marketing* operativo, son determinantes e inciden directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa, además, se consideran como el brazo comercial de la empresa.

Una auditoría de *marketing* bien estricta en relación al plano operativo, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Las ventas han alcanzado los niveles planeados y en las categorías de productos esperadas?
- ¿Han sido efectivas las estrategias de comunicación ordenadas desde la gerencia de *marketing* y han impactado a los mercados meta seleccionados?
- ¿Los mercados meta, han respondido positivamente a las estrategias de *marketing mix* implementado?
- ¿Los productos del portafolio de la empresa han mantenido el *Market Share* frente a la competencia?

3

Unidad 3

Mediciones para  
auditoría de  
*marketing*



Auditoría de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

# Introducción

En *marketing* empresarial se habla de buscar resultados, pero, paradójicamente es difícil tomar decisiones en tiempo real, para mejorar las acciones desarrolladas en esa área específica.

Esto sucede por la demora que pueda haber en el procesamiento de los datos que se tienen en cuenta para hacer una evaluación objetiva.

En esta situación se centra la importancia hacer un modelo de auditoría del *marketing*, creando una infraestructura gerencial, capaz de analizar gerencialmente los resultados obtenidos de forma rápida y confiable.

Hoy en día se tienen a disposición suficientes herramientas tecnológicas de software y hardware, para hacer una construcción de plataforma de datos adecuada y robusta, que permita procesar la gran avalancha de datos que a diario genera la actividad de *marketing*.

Es necesario convertir los datos en información, para que la dirección de las empresas, puedan tomar las mejores decisiones y asegurar su crecimiento.

Se advierte que históricamente se ha tenido en la contabilidad y recientemente, en las propias finanzas, las áreas de manejo y apoyo administrativo que otorgan este tipo de datos importantes para la gerencia.

Sin embargo, está demostrado que las cifras provenientes de las finanzas, pueden explicar los efectos que tienen en la gestión de las empresas, las acciones emprendidas, pero no podrán determinar las causas que seguramente son las que se van a lograr comprender, con las mediciones del *marketing*. Esto es lo que hace la auditoría en esta área tan diferenciada como compleja.

Lograr esto requiere sin duda la comprensión de los principales aspectos que se deben evaluar, para poder realizar las mediciones que permitan visualizar la situación real del negocio en determinado tiempo y lugar.

Por esto, esta tercera unidad tiene como propósito mostrar la importancia de las mediciones que deben hacerse en *marketing*, que permiten hacer auditoría en esa área de las empresas.

El análisis del mercado, sin duda evidencia la necesidad de medir la participación de las diferentes categorías o líneas de productos, que resulta ser la principal señal de éxito o fracaso dentro de una gestión empresarial.

A través del estudio de esa participación, se logrará la integración a conceptos complejos e importantes dentro del control empresarial como el *Balanced Scorecard*, que serán analizados en la última unidad de este módulo.



Para abordar esta tercera unidad, el estudiante debe saber diferenciar y relacionar los conceptos principales de la estructura del *marketing mix* empresarial, apoyado en las demás asignaturas avanzadas y complementando el conocimiento en la lectura de las unidades uno y dos de este módulo. Así mismo, se requiere dominio de matemáticas básicas y razones y proporciones como capítulo en particular, para comprensión de las mediciones que serán necesarias de construir.

### Cuota de mercado o *market share*

Para iniciar la compleja construcción de las mediciones que deben ensamblarse en aras de hacer una verdadera auditoría de *marketing*, se debe tener en cuenta lo determinante que resultó para el protagonista de esta actividad en el contexto actual, después de la primera década del siglo XXI.

Tal protagonista es el cliente. En otras palabras, todo lo que suceda como resultado de las acciones de empresa desde la gestión de *marketing*, debe analizarse desde la perspectiva del comportamiento del consumidor frente a los estímulos que se han propuesto para hacer que su conducta de compra se estimule favorablemente y permita hacer que las empresas crezcan y se fortalezcan en sus resultados operativos y financieros.

Es ahí en donde se encuentra la ecuación a resolver en materia de estrategias y tácticas de *marketing* y los resultados a medir para hacer auditoría a los procesos que están relacionados al comportamiento de los clientes.

Por eso, las mediciones iniciales deben de atender desde el diseño, hasta el cálculo, el procesamiento y la interpretación de esa conducta de compra.

Y dado a que los mercados son el conjunto de personas o empresas que tienen necesidades que satisfacer, capacidad de compra y hábito de consumo, entonces se puede deducir que lo primero que se debe medir es la cuota del mercado en porcentaje que le corresponde a la empresa y calculado con cifras de ventas de un portafolio o una parte de él dentro de los diferentes segmentos elegidos.

#### **Definición y cálculo de la cuota del mercado o *market share***

La cuota del mercado o *market share* es el porcentaje de mercado definido en cantidades o ingresos que posee un producto dentro de todo un grupo de consumidores, que ha sido segmentado previamente.

Las empresas necesitan calcular el *market share* para cada producto específico, con el fin de ajustar las estrategias que permitan aumentarlo.

Dentro del lenguaje especializado de *marketing*, se distingue como la parte de la torta que corresponde a cada uno de los competidores.

En mercados diferenciados y en los que cada uno de los oferentes posee un producto, le garantiza esa cuota de mercado calculada en cifras reales y en un período de tiempo determinado.

Este se puede calcular de dos formas:

- Cuota de mercado sobre ingresos =  $(\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas Totales Mercado}) \times 100$ .
- Cuota de mercado en Unidades =  $(\text{Unidades vendidas por la empresa} / \text{Total de Unidades Vendidas en el Mercado}) \times 100$ .

Es importante estimar el tamaño del mercado para hacer un buen cálculo de la cuota que se tiene del mismo. Más allá, se necesita para poder hacer una previsión del crecimiento esperado dentro de ese mercado.

Las empresas que están en mercados industriales y los clientes que son muy específicos y reducidos les resulta mejor medir el volumen de compras de cliente por cliente y luego sumarlos, mientras que aquellas que operan en mercados de consumo masivo, deben estimar el tamaño de los diferentes segmentos y la compra que hace de cada uno de ellos.

En cualquiera de las dos situaciones, es indispensable conocer o estimar la cantidad de compradores y las unidades vendidas a cada uno de ellos para poder estimar el *market share*, necesario como la primera medición del *marketing*.

### ■ Ejemplo de cálculo de la cuota de mercado o *Market share* (M.S.)

En la siguiente tabla se muestran los resultados de ventas de las principales marcas de arroz en Colombia para el período del año 2011.

Marca	Unidades vendidas (millones toneladas)	M.S.Unidades	Ventas (mill de \$)	M.S. Ventas
Roa	297 087	30,82%	564 465	30,82%
Diana	245 646		466 727	
Florhuila	162 661		309 055	
Procearroz	100 598		191 137	

Marca	Unidades vendidas (millones toneladas)	M.S.Unidades	Ventas (mill de \$)	M.S. Ventas
Uniarroz	80 825		157 368	
Arroz caribe	74 998		142 496	
<b>Total</b>	<b>963 815</b>		<b>1 831 548</b>	

Tabla 1. Ranking de empresas en ventas de arroz  
Fuente: Propia. Adaptado de La Superintendencia de Industria y Comercio (2012).

Calcular la participación o cuota de mercado de la marca de Arroz Roa, líder del mercado en el año 2011:

Para cada uno de las dos formas posibles de calcularlo se tendría:

Cuota de mercado sobre ingresos		
(Ventas de la empresa/Ventas totales mercado) x 100		
Marca	Cuota de mercado sobre ingresos	% Cuota de mercado
Roa	$(564\,465/1\,831\,248) \times 100$	30,82%

Cuota de mercado en unidades		
(Unidades vendidas por Roa/Total de unidades vendidas en el mercado) x 100		
Marca	Cuota de mercado en unidades	% Cuota de mercado
Roa	$(297\,087/963\,815) \times 100$	30,82%

Tabla 2. Formas de calcular  
Fuente: Propia. Adaptado de La Superintendencia de Industria y Comercio (2012).

La participación de la marca de Arroz ROA en el mercado colombiano para el año 2011, calculada por los dos métodos coincide y es de 30.82 %.

Esto permite deducir que en mercados de libre competencia, la situación de una línea o marca de productos, conociendo los precios de los competidores y las características de las ofertas de cada uno de ellos, la participación del mercado o *market share* resulta igual, utilizando cualquiera de los dos métodos.

Es probable que en ciertas ocasiones no se conozcan las cifras de ventas de la competencia, o que los precios diferenciales de cada competidor generen variación en los resultados, por lo que se debe acudir a las agremiaciones privadas o a los organismos del estado encargados de regular los mercados correspondientes, que permiten tener datos más confiables.

Es ahí cuando se debe seleccionar uno de los dos métodos, dependiendo de los datos que estén a disposición, entendiendo que las empresas guardan celosamente a sus cifras de ventas y otros indicadores de gestión relacionados.

Complementando el ejemplo, en Microsoft Excel existe una gran ayuda para visualizar las cifras resultantes del análisis propuesto, para un período de tiempo de ejecuciones dentro de un mercado.

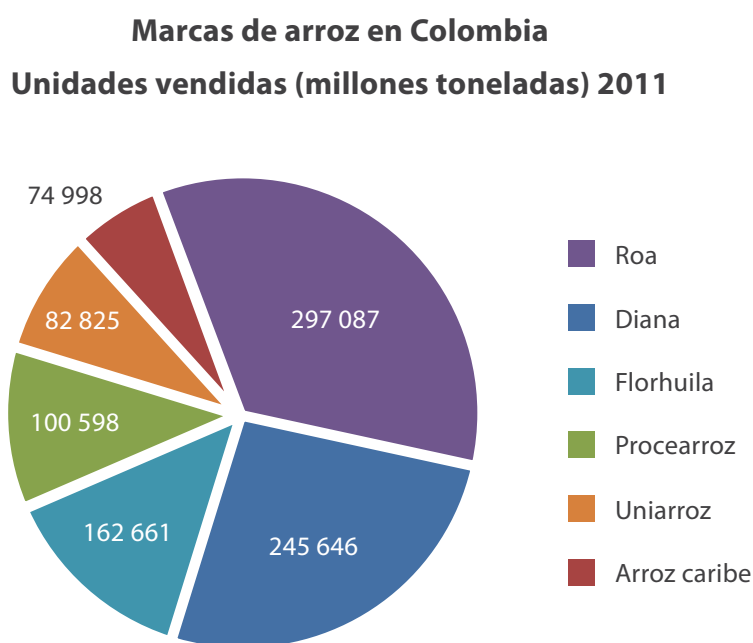


Figura 1. Cifras resultantes del análisis propuesto  
Fuente: Propia. Adaptado de La Superintendencia de Industria y Comercio (2012).

En el caso de las marcas de arroz en Colombia para el año 2011 con las cifras obtenidas, se puede hacer los gráficos y obtener el *market share* de todas las competidoras.

Observemos que es mucho más fácil visualizar los resultados obtenidos cuando se tiene en gráficos las cifras.

De esa manera se facilita la comprensión de la situación que se enfrenta dentro de un período de tiempo, en alguna región previamente analizada y dentro de un mercado o segmento seleccionado, todo con el fin tomar las decisiones más convenientes para mejorar los resultados.

También se puede observar la situación respecto de la competencia existente, pudiendo tomar decisiones estratégicas para enfrentar las acciones de la competencia dentro del mercado que se está interesado en neutralizar.

Como herramienta de complemento, se tiene el gráfico de estas mismas cifras del market share, pero esta vez en porcentaje que una vez calculado permite visualizarse de la misma manera a través de Excel en forma de pastel o torta.

### Marcas de arroz en Colombia Unidades vendidas (millones toneladas) 2011

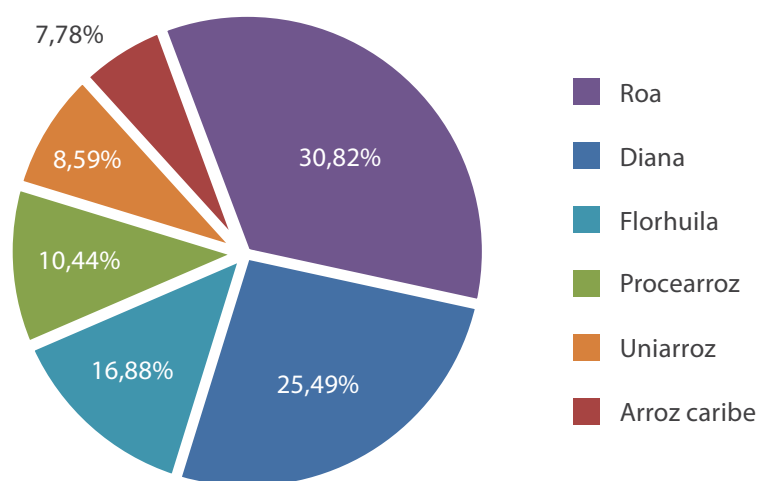


Figura 2. Cifras resultantes del análisis propuesto en porcentaje  
Fuente: Propia. Adaptado de La Superintendencia de Industria y Comercio (2012).

Se observa en la gráfica que las cifras obtenidas de las fuentes gubernamentales mencionadas, están procesadas a manera de información, aptas para ser analizada por la gerencia de Marketing de la empresa, que actuando como competidora en ese mercado, puede tomar decisiones de acuerdo a la posición que tenga en el ranking obtenido según estos resultados globales.

Seguramente la marca líder, que en este caso es Arroz Roa y que ostenta una participación del 30.82% orientará lo que los demás competidores deben hacer para contrarrestar sus acciones, intentando disminuir ese market share ganado por ellos como líderes.

3

Unidad 3

Mediciones para  
auditoría de  
*marketing*



Auditoría de *marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

# Introducción

Esta tercera unidad tiene como propósito mostrar la importancia de las mediciones que deben hacerse en el *marketing*, que permiten hacer auditoría en áreas de las empresas.

Paso a paso se van madurando las mediciones que tendrán que realizarse para hacer una buena auditoría de *marketing*, con el fin de suministrar la información pertinente a la dirección de la empresa, con el fin de tomar las mejores decisiones.

Avanzando en la temática propuesta para esta unidad, durante la sexta semana, se tiene como propósito, enseñar sobre la construcción de mediciones relacionadas con la auditoría de satisfacción de clientes y otras mediciones relacionadas con su conducta de compra.

Este tipo de estimaciones en cifras, son muy importante para hacer una buena auditoría de las acciones de *marketing*, pues van a permitir visualizar los resultados de las estrategias y acciones desarrolladas, con el fin de estimular la favorabilidad que pueda tener el grupo de clientes de la empresa, en relación con las ofertas de la competencia.



Para abordar esta tercera unidad, el estudiante debe saber diferenciar y relacionar los conceptos principales de la estructura del *marketing* mix empresarial, apoyado en las demás asignaturas avanzadas y complementando el conocimiento en la lectura de las unidades uno y dos de este módulo. Así mismo, se requiere dominio de matemáticas básicas, razones y proporciones como capítulo en particular para la comprensión de las mediciones que serán necesarias de construir.

### Mediciones para auditoría de *marketing* relacionadas con los clientes

Ya se tiene como premisa de trabajo al realizar una auditoría de *marketing*, que todo lo que suceda como resultado de las acciones de empresa desde la gestión de *marketing*, debe analizarse desde la perspectiva del comportamiento del consumidor.

Por eso hay que recalcar que lo más importante no solo es la obtención de resultados, sino la medición y el control de ellos.

Estos resultados alcanzados, serán gracias a la efectividad de las estrategias para estimular la conducta de compra de los clientes hacia el portafolio ofrecido.

Lograr esto, permite favorecer a las empresas para que crezcan y se fortalezcan en sus resultados operativos y financieros. Es ahí en donde se encuentra mayor dificultad a resolver para hacer auditoría a los procesos relacionados al comportamiento de los clientes.

Por eso, en esta sexta semana, se fijará la atención en las mediciones relacionadas con los compradores y su comportamiento relacionado con la acción de compra.

### Satisfacción de clientes

En relación con este asunto, resulta muy importante para la determinación de una situación específica que tiene una empresa dentro del mercado en el que participa. Principalmente porque los resultados de estas mediciones le van a permitir diseñar, ajustar e implementar las estrategias adecuadas para el mejoramiento general de la organización.

Como se mencionó al inicio de ésta unidad, el centro de atención del *marketing* actual y desde hace varios años se ha determinado que es el cliente o consumidor que desea satisfacer sus necesidades.

De manera que lo que se logra en relación la estimulación de intención de compra sobre los componentes del portafolio, depende de las mediciones reales se hagan para la aceptación o rechazo de las ofertas. Esto genera la siguiente pregunta:

**¿Cómo medir el grado de satisfacción de los clientes?**

Quizás ha sido el cuestionamiento más complejo que tiene la auditoría de *marketing*, pues permite saber los resultados de su gestión en frente del comportamiento de los clientes.

Se comprende que la satisfacción es algo muy subjetivo y que puede resultar de uno o varios factores positivos o negativos que genere el uso del producto e incluso del servicio de posventa que se preste como soporte a la marca.

Por eso, resulta tan complejo armar indicadores que arrojen mediciones reales de todo el mercado objetivo de la empresa. Entonces, se inicia respondiendo esta pregunta para una buena auditoría de *marketing*, distinguiendo las tres formas principales de medir la satisfacción de los clientes:

- Encuestas de satisfacción a clientes.
- Seguimiento a través de programas de fidelización con CRM.
- Medición de clientes retenidos y clientes que abandonan la marca.
- Mediciones para auditoría de marketing con utilización de CRM.

### **Encuestas de satisfacción a clientes**

Este tipo de auditoría de *marketing*, ha tomado con el tiempo una importancia relevante, pues es fuente primaria de información que una empresa puede apropiarse para tomar decisiones estratégicas en esta área. Y no solo toman en cuenta la percepción que el cliente puede tener sobre un producto o una marca específica de una empresa, sino también, lo que puede significar un conjunto de aportes de significativo valor, para implementar cambios en el conjunto de elementos del *marketing mix*.

Así mismo, permite detectar puntos débiles y puntos fuertes que los mismos clientes identifican y que resultan ser una auditoría externa muy conveniente para la empresa, puesto que será determinante para dar poder a las estrategias implementadas o para fortalecerlas desde la perspectiva de los miembros del mercado. Generalmente las encuestas de satisfacción se realizan de forma periódica a clientes que compran y toman los servicios de una empresa.

La técnica de manejo de esta herramienta para auditar el *marketing* de la empresa, debe hacerse de forma táctica, intentando filtrar desde el diseño, la evaluación y procesamiento de la información extraída con los cuestionarios, conclusiones pertinentes, para las acciones de *marketing* de la organización.

Aquí simplemente se reseña la herramienta y se tiene que limitarnos a identificarla como herramienta para la auditoría de *marketing*, que debe ser utilizada con clientes que efectivamente usan y compran los productos o servicios ofrecidos.

Quizás los ejemplos más cotidianos que se pueden tener para visualizar la operatividad del proceso de evaluación, es el de las aerolíneas que transportan pasajeros alrededor del mundo o las cadenas hoteleras que los alojan como huéspedes. Es prioritario para ellas, saber

que fallas tiene el servicio y que mejor que los mismos clientes los que las identifiquen en sus encuestas.

El reto es que una vez procesado todo el conjunto de esas respuestas obtenidas, se debe realizar los cambios correspondientes para hacer que las mejoras en todo el ciclo del servicio, se efectúe a favor de los clientes.

### ■ Ejemplo de utilización de las encuestas de satisfacción a clientes

Evaluar los resultados de una encuesta aplicada en el mes de abril de 2014 a 500 pasajeros de una aerolínea en vuelos internacionales, únicamente para saber su percepción sobre el servicio ofrecido.

#### Los aspectos evaluados en la encuesta fueron:

- Servicio de reserva.
- *Check in*.
- Tiempo de espera para abordar.
- Servicio a bordo.
- Alimentos y bebidas.
- Equipamiento y tecnología a bordo disponible.
- Servicios de baños en el avión.
- Personal auxiliar en vuelo.
- Servicio de equipajes.

Tabla 1. Encuesta de satisfacción a pasajeros internacionales aerolínea Avianca  
Fuente: Propia.

De esta tabulación, se construye el siguiente gráfico para visualizar los resultados obtenidos de forma más clara y hacer que las decisiones estratégicas de *marketing* de la aerolínea local.

#### Encuesta de satisfacción a pasajeros internacionales aerolínea local - abril 2014

Calificación

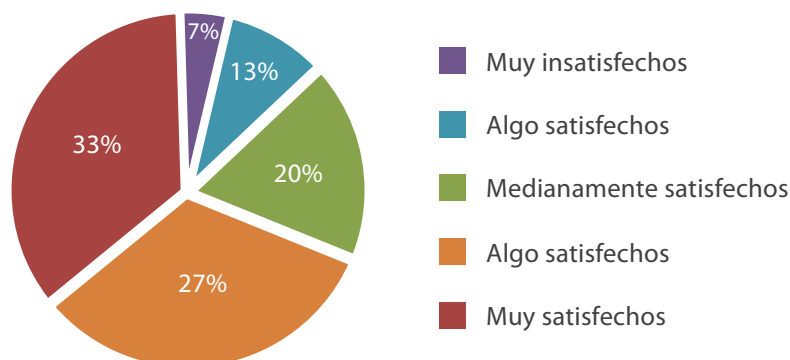


Figura 1. Encuesta de satisfacción a pasajeros internacionales aerolínea local  
Fuente: Propia.

Se puede inferir que el mayor porcentaje de pasajeros internacionales (33%) se encuentran muy insatisfechos con los servicios ofrecidos por Avianca.

Le siguen los pasajeros algo insatisfechos con el servicio (27%).

Se observa que al totalizar los dos grupos de pasajeros de vuelos internacionales en esta aerolínea, la percepción del servicio, está en un porcentaje muy alto, alcanzando el 60% entre los dos.

Por lo tanto, los viajeros internacionales que utilizan esta aerolínea se encuentran insatisfechos con el servicio por alguna razón en un alto grado.

Como conclusión, se deben iniciar tareas estratégicas para reducir la insatisfacción de los clientes, mejorando los servicios en conjunto.

### ■ Grado de satisfacción

Para el ejemplo de la aerolínea local, se puede estimar el grado de satisfacción de los clientes y tomar decisiones de *marketing*, para lo cual se debe tener las siguientes cifras:

<b>Total de pasajeros internacionales, vuelos internacionales - aerolínea local año 2013</b>	10 332 760
<b>Pasajeros internacionales / mes - aerolínea local - año 2013</b>	861 063

Ahora se procede a realizar el siguiente cálculo:

$$\text{Grado de satisfacción} = ((\text{Pasajeros internacionales mes} - \text{Pasajeros insatisfechos}) / \text{Pasajeros internacionales mes}) * 100$$

Reemplazando se tiene:

$$\text{Grado de satisfacción} = ((10\ 332\ 760 - 6\ 159\ 656) / 10\ 332\ 760) * 100$$

Con lo cual podemos deducir que:

$$\text{Grado de satisfacción} = 40,39\%$$

Tabla 2. Grado de satisfacción  
Fuente: Propia.

Los pasajeros internacionales de la aerolínea local, tienen un grado de satisfacción del servicio de un 40,39%.

Esto permite afirmar que el servicio de Avianca es percibido por los pasajeros en vuelos internacionales como deficiente y de baja calidad, siendo el grado de satisfacción bajo, lo cual obliga a tomar decisiones de cambios estratégicos en *marketing* para aumentar ese grado de satisfacción de los pasajeros.

## Seguimiento a través de programas de fidelización con CRM

De las herramientas más avanzadas que se diseñaron para apoyar el *marketing* a finales de los años noventa, tiene un lugar especial las llamadas CRM o *Customer Relationship Management*.

Este mecanismo gerencial, originado en la tecnología, pero exigido desde las mesas de dirección de las empresas, propuso una nueva manera de tener control de los resultados obtenidos por las diferentes estrategias de *marketing* implementadas en el plano competitivo.

Al decir de los expertos en materia de CRM, éste asunto va más allá de ser un simple software para convertirse en una nueva filosofía y una nueva manera de hacer negocios enfocada en los clientes.

Esencialmente, CRM es un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñados para captar, retener y dar servicio a los clientes. Hablando de manera muy general, CRM incluye todos los procesos de negocio que afecta directamente al cliente, como Marketing, ventas y servicio post-venta. CRM no es, sin embargo, una tecnología. La tecnología es lo que permite que tengamos CRM (Greenberg, P, 2002).

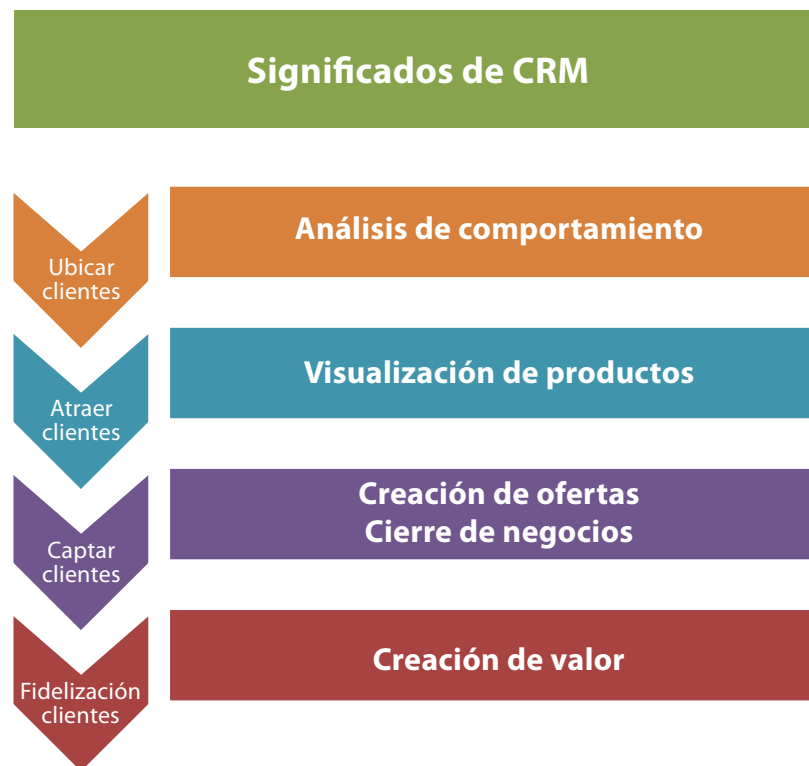


Figura 2. Significados de CRM

Fuente: Propia.

## ■ Características y beneficios de las CRM para la auditoría de *marketing*

Las CRM al ser concebidas como una herramienta de soporte para todo el ciclo completo de *Marketing*, ventas, atención al cliente y soporte postventa, permiten hacer un análisis completo en tiempo real a todos los procesos relacionados.

Permiten la gestión integrada de contactos hechos con los clientes actuales, a través de los distintos canales de comunicación facilitando la incorporación de nuevos clientes.

Todas las personas involucradas en la gestión de *marketing* obtienen con las CRM una perspectiva de la situación real del cliente con la entidad en el momento del contacto, sin necesidad de tener que acudir a su jefe o delegado inmediato, empoderado para la toma de decisiones bajo su propia responsabilidad y con su propia autonomía. Esta perspectiva resulta independiente del canal utilizado y del motivo del contacto.

Lo más importante de las CRM es que permite compartir la información en tiempo real, tanto a nivel departamental como personal, minimizando el impacto de modificaciones y rotaciones, y aumentando las sinergias debidas a su disponibilidad por parte de toda la organización.

### **Medición de clientes retenidos y clientes que abandonan la marca**

Las organizaciones que requieren mantenerse dentro de competencia, necesitan medir los resultados con el ánimo de mejorarlos.

Sin embargo, para la búsqueda de ese objetivo, es indispensable contar con plataformas tecnológicas que permitan esas mediciones y evaluaciones en tiempo real.

En este tipo de cálculos relacionados con los clientes y sus actuaciones, de seguir comprando o que abandonan la cartera, se pueden mencionar varios tipos de mediciones que permiten visualizar la situación competitiva dentro de los mercados en que actúan.

Para eso entonces, se determinará las más importantes que van a constituir los indicadores de marketing para orientar las estrategias empresariales.

### **Mediciones para auditoría de *marketing* con utilización de CRM**

Para establecer la importancia que reviste la implementación de un sistema de CRM en las empresas, ya entrado el siglo XXI, es necesario hacer mediciones relacionadas con el comportamiento de compra de los consumidores.

Esta es la mejor forma de resaltar su destacado rol dentro del *marketing* actual en las empresas que pretenden sobrevivir dentro de cualquier tipo de mercado.

Algunas de esas mediciones son las siguientes:

#### ■ Tasa de adquisición de clientes

Es el porcentaje de clientes nuevos que se han adquirido en la compra de un producto o servicio, respecto de las compras de la empresa durante un período.

Su cálculo se realiza haciendo la ecuación:

$$\text{Tasa de adquisición de clientes nuevos} = \left( \frac{\text{Número de clientes nuevos período}}{\text{Clientes totales período}} \right) * 100$$

### ■ Tasa de conversión de prospectos en clientes nuevos

Mide los resultados obtenidos de los clientes nuevos, sobre clientes potenciales contactados por promociones, POP o publicidad personalizada, Se calcula rezando la fórmula:

$$\text{Tasa de conversión de prospectos} = \left( \frac{\text{Número de clientes nuevos período}}{\text{Clientes prospectados por período}} \right) * 100$$

### ■ Rentabilidad de clientes (ROI) o segmentos

Mide el beneficio o utilidad neta de un cliente o de un segmento una vez descontado los costos derivados de su adquisición o mantenimiento dentro de la cartera.

Puede ser un cliente o un segmento medido con un alto grado de satisfacción, pero no necesariamente va a resultar rentable para la empresa. Quizás en esto radica la importancia que tienen las Auditorías de *Marketing* realizadas de esta manera como la estamos analizando.

La manera de calcular esta rentabilidad por cliente o por segmentos es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad cliente o segmento} = \left( \frac{\text{Beneficio producido por ese cliente o segmento por período}}{\text{Inversión en ese cliente o segmento por período}} \right) * 100$$

Ésta parte de una auditoría de *marketing*, resulta muy importante, debido a que no todas las demandas de los clientes se pueden atender.

Sin embargo, la empresa debe saber que clientes le convendría atender por menores costos de transporte o de logística para la entrega de sus productos. En eso radica la necesidad de hacer este tipo de mediciones de la rentabilidad por cliente o por segmento.

Incluso se ha demostrado que los canales más rentables para un productor de un bien o un servicio, generalmente son los cortos y que resulta más rentable bajar la utilidad inicial del producto que se vende, a través de un canal que no es propio que asumir los costos de operación logísticos de la distribución para alcanzar mercados alejados de la matriz de producción.

## Medición de la fidelidad a través de CRM

Cuando se implementa y utiliza CRM, particularmente en empresas de servicios privados o públicos, o en empresas de productos de consumo masivo, es muy importante hacer mediciones aprovechando esa tecnología y el desarrollo del concepto mismo entre los funcionarios de la organización.



Todas las empresas de hoteles, servicios médicos hospitalarios, acueductos, empresas de distribución de energía eléctrica, de telecomunicaciones, en servicios bancarios o en las empresas manufactureras y procesadoras de alimentos, electrodomésticos, automóviles, autopartes, centros educativos, colegios, universidades, etc., requieren saber que pasa a diario con todo lo que relaciona a sus clientes con su organización.

Sin duda, tiene que ver con la parte de operación de la venta de bienes y servicios ofrecidos al mercado seleccionado. Cada día se producen cifras de resultados que en conjunto y llevadas a lo que se conoce como el *datawarehouse* o la gran base de datos de la empresa, permite saber eso que está sucediendo, si hay crecimiento, descenso o estancamiento de las ventas.

Es ahí en dónde opera realmente una auditoría de marketing, para establecer las causas de esos resultados.

Pero para eso, se requiere construir los parámetros con los que se evaluará esas acciones estratégicas y por qué han sido o no favorables con el crecimiento esperado.

Uno de ellos, es poder establecer el grado de fidelidad de los clientes que es nada menos que la medida que nos permite dilucidar si la clientela permanece o se cambia para otra empresa.

Esta medida se puede establecer solamente para clientes que ya han comprado al menos una vez los productos que se le ofrece.

Por ello, la medida de la fidelidad se puede expresar por la siguiente ecuación:

$$\text{Fidelidad del cliente} = (\text{Compras del cliente a la empresa por período} / \text{Compras totales del cliente por período}) * 100$$

Por ejemplo, un comprador de crema dental requiere abastecerse de este producto de forma periódica. Si todas las compras del cliente en un período de tres meses son de una caja promocional que contiene tres unidades y son de esa misma marca de crema dental, se puede decir que la fidelidad del cliente es del 100 %, pues reemplazando los valores en la ecuación sería:

La ecuación sería la siguiente:

$$\text{Fidelidad del cliente} = (\text{Caja de 3 unidades tamaño mediano cada 3 meses} / \text{Caja de 3 unidades tamaño mediano cada 3 meses}) * 100 = 100\%$$

Suponiendo que ese mismo cliente, compra en el siguiente trimestre solo 2 cajas del mismo tamaño de la marca, es probable que la empresa no se entere por sí misma que compro la tercera caja de otra marca, pero si cruza información con su canal es probable que se entere.

Así la ecuación del segundo trimestre quedaría así:

$$\text{Fidelidad del cliente} = (2 \text{ unidades tamaño mediano cada 3 meses} / 3 \text{ unidades tamaño mediano cada 3 meses}) * 100 = 66.67\%$$

La fidelidad del cliente se redujo hasta un 66,67 %.

En los almacenes de grandes superficies que poseen CRM al facturar la compra en cualquiera de sus puntos de venta, identifican que marca de crema dental compra un cliente, cuántas unidades, de qué tamaño, qué tipo de producto especializado elige, cada cuanto tiempo compra, en qué tienda lo prefiere adquirir y si compra promociones o productos nuevos de la marca ofrecida por la empresa.

Esto solo lo puede hacer una empresa, como en este caso la empresa fabricante de crema dental, siempre y cuando tenga su propio CRM, pero además debe verificar que sus distribuidores también posean el suyo, lo cual posibilita el compartir información.

Ésta es la única manera de que el CRM pueda ser utilizado como herramienta efectiva para realizar una auditoría de *marketing*.

## Porcentaje de retención de clientes

Ésta medición nos permite calcular el porcentaje de clientes del total de la cartera que se mantienen entre un período y otro.

La forma de calcularlo estaría dada por una ecuación así:

$$\text{Porcentaje de clientes retenidos} = ((\text{Clientes totales empresa} - \text{Clientes perdidos}) / \text{Clientes totales de la empresa}) * 100$$

Como ejemplo, si un restaurante tiene en el primer semestre, un total de 350 clientes identificados con clase VIP y en el segundo semestre, solo acuden 255 siendo los restantes 95 clientes perdidos de la cartera regular, entonces el porcentaje de retención para ese restaurante es de 72,86%.

$$\text{Porcentaje de clientes retenidos} = ((350 - 95) / 350) * 100 = 72,86\%$$

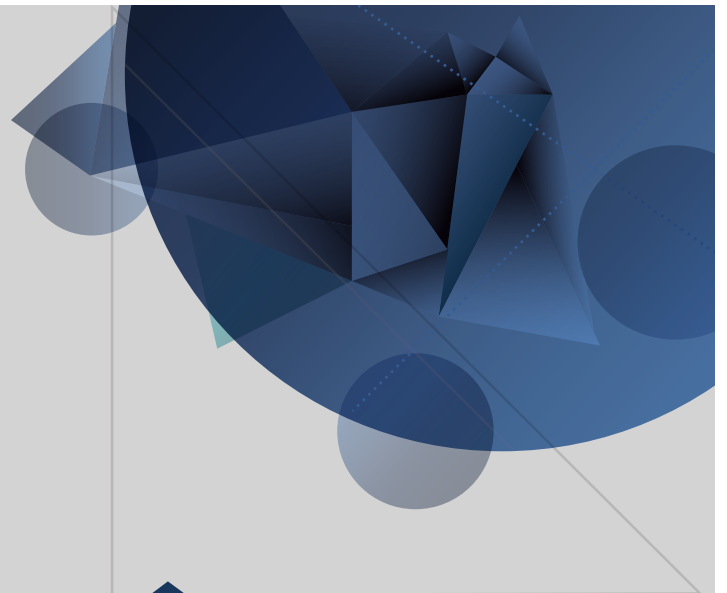
Como se puede ver, las mediciones relacionadas con los clientes está centrada en su comportamiento de compra y la herramienta fundamental que permite realizarla es sin duda los sistemas de CRM con el apoyo de una plataforma inteligente que permita soportar todo el volumen de información que a diario se produce por las interacciones de *marketing* de la empresa con los clientes y proveedores.

Este tema será objeto de estudio en la siguiente y última unidad del módulo de Auditoría de *marketing*.

# 4

## Unidad 4

Informes de auditoría  
de *marketing*



Auditoría de *Marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

# Introducción

El propósito central de la cuarta unidad del módulo de Auditoría de *marketing*, es destacar la necesidad de contar con una plataforma tecnológica robusta y versátil que permita el procesamiento de gran cantidad de datos de gestión de negocios y transformarlos en información pertinente para que las directivas de la empresa tomen las decisiones más convenientes, y las utilicen en su crecimiento y desarrollo.

En una segunda parte y durante las octava semana de trabajo para cerrar el módulo, se muestra y explica la importancia del *Balanced scorecard* o Tablero general de balance, formulado por Norton y Kaplan en la década de los años noventa como la herramienta gerencial por excelencia, cuando se trata de tener el control total de la empresa en tiempo real.

Estos dos componentes resultan ser determinantes en la exitosa realización de auditorías de *marketing*, toda vez que permiten visualizar los resultados obtenidos en cada período de tiempo seleccionado para auditar.

Siendo esta la última unidad del módulo, se recomienda la lectura completa de todas las unidades anteriores y el desarrollo de las actividades complementarias, principalmente el desarrollo de las evaluaciones propuestas.

Además, para complementar el proceso de aprendizaje, se recomienda la ubicación de casos que expliquen y demuestren la importancia que tienen los apoyos tecnológicos en desarrollo de los procesos de auditoría y evaluación del *marketing* dentro de las empresas.

Finalmente, se recomienda consultar la bibliografía propuesta y la búsqueda de nuevas fuentes de información que actualicen estos conceptos que se muestran como los más importantes, dentro del tema de dirección estratégica del *marketing*.

### Tecnología para hacer auditoría de *marketing*

En términos generales, podemos afirmar que en la actualidad las empresas que no implementen tecnologías de soporte a sus actividades y no solo de forma productiva, financiera y contable, sino que también de *marketing* y gestión del negocio, muy seguramente no pueden seguir permaneciendo en competencia o simplemente poco a poco van a verse reducidas a su más mínima expresión, por cuenta de las bajas escalas de planta y poca cobertura de los mercados que desearían alcanzar.

En otros términos, hoy más que nunca, debido a los desarrollos tecnológicos permanentes en todas las industrias y principalmente en las comunicaciones, se requiere implementar dentro de las empresas, sistemas de información gerencial de total cobertura y de tecnología de punta que se puedan actualizar de forma permanente.

Solo de esta manera se puede llegar a garantizar la obtención modelos gerenciales avanzados, que permitan hacer el seguimiento minuto a minuto de todas las actividades de la empresa, sin interesar la distancia del punto en el que se estén ejecutando, con respecto al lugar en el que esté ubicada la dirección estratégica.

En este nuevo escenario, cambiante día a día en el plano tecnológico, la recomendación que debe ser atendida es la de estandarizar procesos y uno de esos procesos, es el del manejo de la información gerencial.

De esta forma, si la tecnología cambia, su impacto resulta ser mínimo, favoreciendo el modelo de auditoría, seguimiento y evaluación que se haya escogido.

### **Plataforma digital para auditoría de *marketing***

Las exigencias tecnológicas que tienen las empresas, han puesto a la orden del día, compañías que construyen ambientes tecnológicos robustos, flexibles a los cambios y que les permiten adaptarse rápidamente a ellos.

Tales empresas, están dedicadas al diseño y a la manufactura sobre medidas de plataformas tecnológicas, las cuales son adaptables a computadores rápidos y eficientes, que permiten la recopilación y procesamiento de datos.

La integración de los procesadores y las plataformas tecnológicas, permiten afirmar con certeza que los sistemas diseñados por firmas como SAP, Oracle o Microsoft, han resultado ser un soporte inigualable en la gestión de los negocios para las empresas.

Esto les permite establecerse dentro de los mercados locales o en la mayoría de los casos, expandirse de forma sostenida a nivel global, manteniendo en cualquiera de los dos casos el control total de sus procesos de gestión.

### ■ Plataformas SAP, Oracle o Microsoft como soporte a la gestión del marketing empresarial

De forma inmediata, cuando pensamos en hacer Auditoría de *marketing*, visualizamos la necesidad de poder tener datos en tiempo real sobre los resultados de ventas, cobertura de mercados, comisiones pagadas, costos de producción y distribución y logística, entre otros.

Tal es el número de cifras que se deben tener en cuenta que resultaría simplemente imposible realizar este tipo de labor de seguimiento y control del *marketing* por medio de la auditoría, sino se cuenta con una plataforma como las que fueron mencionadas, pues estas son las tres principales que existen mercado.

Estas plataformas, siendo diferentes compañías, han dedicado una línea estratégica de sus negocios a éste tipo de implementación y soporte tecnológicos, a todas las empresas que los requieren.

### ■ Hotel one de SAP

SAP son las siglas de *Systems Applications Products*, siendo en resumen un sistema informático basado en módulos integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial.

Tomando como ejemplo los beneficios y aportes que tiene la implementación de cualquiera de estas plataformas mencionadas, se presentará el producto denominado Hotel one, que fue diseñado para cadenas hoteleras que requieren este tipo de recursos en virtud de la complejidad de los procesos de su negocio.

- Facilita el intercambio de datos entre departamentos, evitando así duplicidad de datos y tiempos de imputación.
- Permite la gestión de varios establecimientos y empresas simultáneamente, posibilitando su uso para cadenas hoteleras o *resorts*.
- Es una solución sencilla y potente.
- Amplia gestión de precios: tarifas, acuerdos, descuentos para empresas y ofertas especiales.
- Centralización de los canales de venta, administrando desde el programa los precios y la disponibilidad de habitaciones de aquellos canales que lo permitan.

- Procesos principales ágiles (*check-in, check-out, creación de facturas, etc.*).
- Favorece la interrelación con los clientes (almacenando información de sus estancias, preferencias, emitiendo documentos en su idioma, etc.).
- Gestión de fácil auditoría, en todo momento podrá acceder de forma sencilla al detalle que produjo un dato.
- Adapta el estándar *SAP business one* al mundo hotelero, ampliando los datos de clientes con nueva información como preferencias, características, código IATA, información sobre bonos, tarifas en acuerdo, formatos de facturas, etc.
- Simplificación de servicios y formas de pago, evitando el uso de conceptos contables al *front-office* en la generación de facturas.
- Adaptación de los conceptos de almacén para la gestión de economatos.
- Ha sido concebida para la optimización de la rentabilidad de sus habitaciones, aplicando políticas de ocupación de forma flexible para facilitar la selección de la mejor tarifa.
- Permite la integración con sistemas especializados de *Revenue management*.
- La solución determina el acceso a datos por perfil de usuario. Esto quiere decir, que cada uno de los usuarios sólo ve lo que necesita, lo que favorece el aprendizaje y la facilidad de uso de la solución.
- Permite la confección de informes a medida; dada su integración, posibilita contrastar en un mismo informe todos los datos relevantes de su establecimiento, pudiendo analizar en detalle los resultados de su negocio y facilitando así la toma de decisiones.
- La solución ha sido desarrollada con herramientas de última tecnología proporcionadas por SAP, garantizando seguridad y robustez, aparte de permitirle la comunicación e interacción con todo tipo de periféricos o soluciones externa.
- Permite las Terminales en Puntos de Venta (TPV), Centralitas telefónica, televisiones de pago, pasarelas de pago electrónicas, llaves magnéticas, lectores de documentos y sistemas de reservas.

Los impactos positivos en el manejo y administración de negocios hoteleros, por medio de una plataforma del tipo de SAP y Hotel one, se resumen en el siguiente cuadro:

Características	Beneficios
Cardex - Interlocutores Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se diferencia entre huéspedes (Cardex) y clientes (Agencias, TTOO, etc.).</li> <li>• Distinto trato de sus datos.</li> <li>• Acciones comerciales bien diferenciadas.</li> </ul>



Características	Beneficios
Gestión de tarifas y contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios en acuerdo y cupos.</li> <li>• Aplicación de ofertas especiales.</li> <li>• Descuentos en servicios extras.</li> <li>• Precios exclusivos para grupos.</li> <li>• Gestión de tarifas calendario.</li> </ul>
Gestión de reservas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalle de la lista de huéspedes y procesos por huésped o habitación.</li> <li>• Gestión de depósitos.</li> <li>• Gestión de subreservas.</li> <li>• Reservas de grupo.</li> <li>• Agrupación de reservas para facturación.</li> <li>• Control de reservas <i>no-show</i> y canceladas.</li> <li>• Preasignación de habitaciones.</li> </ul>
<i>Check-in</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de bienvenido y otros documentos en el idioma del cliente.</li> <li>• Posibilidad de facturación de estancia a la llegada.</li> <li>• <i>Check-in</i> masivo.</li> <li>• Activación automática de periféricos.</li> </ul>
Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traspaso entre cuentas de cliente de cargos realizados.</li> <li>• Automatización de abonos y cancelaciones.</li> <li>• División de cargos de servicios por importe o cantidad.</li> <li>• Modificación de conceptos online.</li> </ul>
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de titular de factura.</li> <li>• Agrupación manual de servicios.</li> <li>• Múltiples formatos de facturas.</li> </ul>

Tabla 1. Impactos positivos en el manejo y administración de negocios hoteleros

Fuente: Propia. Adaptada de [www.sap.es](http://www.sap.es)

## ■ Auditoría de *marketing* y SAP, Oracle o Microsoft

Comprendiendo que el *marketing*, así como las demás actividades de empresa resultan complejas tanto individual como en conjunto, difícilmente podemos llegar a realizar seguimientos o Auditorías sin contar con apoyos tecnológicos como los que ya se han mencionado.

Es muy sensible el tema de control empresarial a la capacidad que pueda desplegar en el ámbito tecnológico, toda vez que si su capacidad es reducida, así mismo será su capacidad de control de la gestión.

Por eso existe una relación directa de éste tipo de sistemas de gestión llamados plataformas tecnológicas con la calidad de los productos y servicios ofrecidos y por supuesto con las

posibilidades de tener respuestas positivas de parte de los clientes sobre los componentes de un portafolio determinado.

Las soluciones SAP, Oracle O Microsoft, relacionadas con CRM, permitirá a la empresa tener una vista de 360° de todos los puntos de contacto y canales de interacción con sus clientes (entre los que se encuentra la atención presencial, internet, los centros de atención al cliente y los aliados estratégicos en la distribución) al mismo tiempo que contará con soluciones CRM robustas que ayudan a la adaptabilidad a cualquier necesidad que surja a lo largo de su operativa.

El software SAP y el CRM es la opción perfecta para cualquier necesidad de auditoría en la llamada gestión de clientes para empresas grandes y Pymes, compatible con estas plataformas y otras aplicaciones similares de CRM y están diseñadas para proporcionar el mayor nivel de control de dicha relación.

El manejo eficiente de los procesos de auditoría de *marketing*, como se mencionó anteriormente, tienen que ver en un alto grado con el servicio al cliente y es a través de ellos que se pueden llegar a generar mayores niveles de valor en torno a sus procesos.

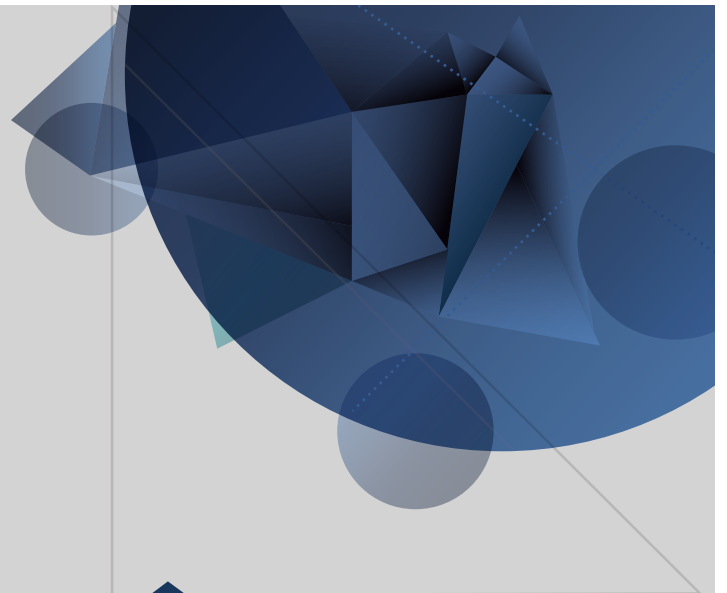
Para esto, las plataformas que ahora se han explicado, son más que convenientes, pues desarrollan un complejo de soluciones que aparte de CRM poseen otros elementos que ayudan a que las auditorías de *marketing* se realicen de forma asertiva y confiable, cruzando información en tiempo real con el departamento financiero de la empresa que lo adopte.

Si las empresas están centradas en la optimización de sus procesos sectoriales e integrales, deben consolidar el montaje de este tipo de plataformas tecnológicas, para dar soporte a los departamentos de marketing y permitir que desde allí se pueda compartir la información con las demás áreas de la empresa en tiempo real, logrando así que tanto el área de *marketing* como las demás desarrollen la sinergia que todos buscan para los procesos empresariales.

# 4

## Unidad 4

Informes de auditoría  
de *marketing*



Auditoría de *Marketing*

Autor: Carlos Adolfo Lucas

# Introducción

El propósito central de la cuarta unidad del módulo de Auditoría de *marketing*, es destacar la necesidad de contar con una plataforma tecnológica robusta y versátil que permita el procesamiento de gran cantidad de datos de gestión de negocios y transformarlos en información pertinente para que las directivas de la empresa tomen las decisiones más convenientes, y las utilicen en su crecimiento y desarrollo.

En una segunda parte y durante la octava semana de trabajo para cerrar el módulo, se muestra y explica la importancia del *BSC* o Tablero general de balance, formulado por Norton y Kaplan en la década de los años noventa como la herramienta gerencial por excelencia, cuando se trata de tener el control total de la empresa en tiempo real.

Estos dos componentes resultan ser determinantes en la exitosa realización de auditorías de *marketing*, toda vez que permiten visualizar los resultados obtenidos en cada período de tiempo seleccionado para auditar.

Siendo esta la última unidad del módulo, se recomienda la lectura completa de todas las unidades anteriores y el desarrollo de las actividades complementarias, principalmente el desarrollo de las evaluaciones propuestas.

Además, para complementar el proceso de aprendizaje, se recomienda la ubicación de casos que expliquen y demuestren la importancia que tienen los apoyos tecnológicos en desarrollo de los procesos de auditoría y evaluación del *marketing* dentro de las empresas.

Finalmente, se recomienda consultar la bibliografía propuesta y la búsqueda de nuevas fuentes de información que actualicen estos conceptos que se muestran como los más importantes, dentro del tema de dirección estratégica del *marketing*.

### *Balanced ScoreCard (BSC) y auditoría de marketing*

El modelo del *BSC* o Tablero general de balance, es un desarrollo conceptual hecho en 1992, por los investigadores Norton y Kaplan de la Universidad de Harvard.

El *BSC* ha demostrado ser una herramienta muy eficaz para definir elementos ya estandarizados dentro de la cultura de planeación, añadiendo recursos y valores agregados efectivos, para encontrar realmente estrategias aplicables al logro de objetivos preestablecidos.

#### **¿Qué es el *Balanced ScoreCard*?**

Es un modelo de gestión que transforma la estrategia en objetivos operativos que facilitar su cumplimiento y evaluación, con el fin de guiar a la empresa hacia la obtención de resultados y de comportamientos estratégicamente alineados.

También se puede definir como un sistema integral de planeación, seguimiento y medición de gestión de la alta gerencia en todas las áreas y de todo el personal. Por lo tanto aquí se incluye el *marketing*, siendo ésta una de las más importantes por cuanto es desde allí en donde se generan los ingresos de la compañía, fruto de las ventas de productos y servicios que componen su portafolio.

Consiste en un sistema de evaluación de desempeño empresarial y pieza fundamental del análisis estratégico de gestión dentro de las organizaciones alrededor del mundo, a medida que se ha articulado con sistemas de alta tecnología.

Esta integración le da un alto desempeño a la gerencia estratégica a las empresas que lo implementan y de forma muy rápida, ha permitido que el *BSC* se haya venido consolidando como la herramienta ideal para hacer auditoría de marketing.

#### **Perspectivas del *Balanced ScoreCard***

La propuesta de planeación y control mediante este modelo, posee cuatro perspectivas básicas que se analizará más adelante de forma detallada. La perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

La virtud del modelo *BSC*, está en haber logrado la integración efectiva de esas cuatro perspectivas, siendo muy diferentes cada una de las demás, pero lo más importante es permitir la cuantificación y evaluación de resultados de forma conjunta en las cuatro áreas, para lograr el control máximo de todas las áreas de la empresa en tiempo, teniendo información e indicadores en tiempo real.

Estas posibilidades de operar el modelo de forma efectiva, basado en cifras obtenidas de la realidad de la empresa, son las que le han dado tanto valor al modelo, maximizando cuando se dispone de una plataforma tecnológica SAP, Oracle o Microsoft adecuada al tamaño y capacidad de la empresa.

### **BSC y la gerencia estratégica**

Una de las tareas más importantes de la gerencia es encontrar mecanismos que coadyuven en sus tareas de planeación, implementación y control de todos los procesos. Esta herramienta gerencial es la ideal para poder llevar a cabo una efectiva auditoría de *marketing*, toda vez que permite que la información fluya de manera inmediata, a través de la plataforma tecnológica implementada.

Esto permite el cruce de la información financiera, con las demás áreas, haciendo que los resultados de gestión del negocio se conozcan de manera inmediata. Entre esas tareas se destacan las de clarificar y trasladar la visión y estrategia corporativas en una serie de objetivos estratégicos específicos; comunicar y unir los objetivos y medidas estratégicas a toda la organización; planear, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas a corto y largo plazo e impulsar el aprendizaje y retroalimentación estratégicos. En ese sentido es que el *Balanced scorecard*, tiene un responsabilidad muy importante en la permanente evaluación de todas esas acciones directivas.

### **Las cuatro perspectivas del *Balanced ScoreCard***

Es muy importante comprender las cuatro perspectivas del *BSC* para precisar la forma cómo este modelo puede ayudar de manera efectiva en el desarrollo de una auditoría de *marketing*. Para esto se analizará cada una de las curras perspectivas.

#### **■ Perspectiva financiera**

Las medidas y los objetivos financieros tienen dos lineamientos principales:

- Definen la actuación financiera esperada de la estrategia.
- Son los objetivos y medidas finales de las otras perspectivas del *BSC*.

Del primero se desprende el horizonte de inversión que tiene la empresa de acuerdo a los resultados alcanzados. Mientras que segundo permite deducir que todas las demás áreas de la empresa, generan efectos sobre los resultados financieros de la organización.

La gestión de *marketing* que se considera está en la perspectiva de clientes o mercados, sin duda es la que va a permitir el cubrimiento de los costos y la generación de sus utilidades de la empresa.

### ■ Perspectiva de clientes

Esta se expresa en el *BSC* integrando las mediciones que vimos en la tercera unidad del módulo.

Se establecen para los diferentes segmentos del mercado sus indicadores claves como son: la cuota de mercado o *Market share*, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de clientes.

Todos estos cálculos y formas de realizar estas mediciones están en la unidad anterior.

Aquí es necesario contextualizar la importancia de integrar los temas abordados como mecanismos conjuntos para elaborar una exitosa auditoría de *marketing*. Estos se pueden destacar de la siguiente forma:

- El hardware y todos los computadores para procesar los datos recopilados y convertirlos en la información día a día.
- La plataforma tecnológica SAP, Oracle o Microsoft que permita no solo el manejo de CRM sino de otras soluciones gerenciales para el control de la información.
- Personal capacitado convenientemente, para el manejo de la plataforma y los equipos, para procesar la información. Actualmente las empresas están contratando gente muy joven con alta afinidad con las nuevas tecnologías y habilidades en el manejo de plataformas inteligentes.
- El *BSC*, como se dijo anteriormente, se ha fortalecido y madurado con el pasar del tiempo, al haberse diseñado software con las características y atributos exigidos por el modelo, con el fin de mantener una compleja red de permanente intercambio de información gerencial entre diferentes departamentos de la empresa.

Su importancia está en que registra acciones, cuantificándolas en indicadores o cifras de resultados, los cuales fluyen hacia las finanzas de la empresa de manera inmediata, permitiendo una evaluación constante sobre la planeación estratégica de la organización.

Aquí entonces tenemos el centro neurálgico para hacer un modelo de Auditoría de *marketing* adecuado y confiable.

Sin estos elementos que se han estudiado en las diferentes unidades, sería muy difícil alcanzar los objetivos perseguidos en relación con facultar a la gerencia estratégica de la empresa con información en tiempo real, para tomar las mejores decisiones en cada situación específica que enfrente.



## ■ Perspectiva del Proceso Interno

Desde esta perspectiva, se busca mejorar todas las actividades de la empresa, enfocándose en tres puntos clave:

- Aumentar o mantener la calidad en todos los procesos ejecutados por la empresa.
- Reducir costos de producción y operativos.
- Reducir el tiempo para atender un cliente, dejándolo satisfecho con la venta del producto o servicio ofrecidos.

Desde esta perspectiva los directivos identifican los procesos críticos para alcanzar objetivos de clientes y accionistas, midiendo y totalizando indicadores relacionados con innovación a partir de identificación de necesidades del mercado, operación y logística de producción y distribución, servicio postventa con mantenimiento y garantía.

Si se analiza con una visión de negocios, varios de estas mediciones tienen relación con la actividad de *marketing*, desde la investigación de mercados, la producción, pasando por el empaque y el embalaje hasta llegar a la distribución y puesta en manos del cliente de los productos.

Llega incluso hasta el análisis del servicio postventa que estando todas las anteriores mencionadas dentro del *marketing mix* en la primera y segunda unidades, constituyen puntos clave para analizar dentro de una auditoría de *marketing* realmente bien hecha.

## ■ Perspectiva de aprendizaje

Se conoce como la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno y está en relación con el personal que integra la organización.

Pretende medir y mejorar la satisfacción, retención y productividad de todos los funcionarios sin ningún tipo de discriminación por categoría o departamento al que pertenezca.

Por medio de estas evaluaciones generadas desde esta perspectiva, se deben proporcionar la Infraestructura que permita alcanzar los objetivos de las tres primeras perspectivas.

Esto debe llamar la atención en el momento de realizar una propuesta, y más cuándo se ha recalado que sin plataformas tecnológicas adecuadas, software de punta y capacitación a todo el personal, sobre el manejo de estos elementos es imposible hacer auditoría de *marketing* y seguimiento a los resultados de gestión alcanzados.

## Informe de auditoría de *marketing*

Cuando se tienen las herramientas en la empresa, para consolidar la información sobre la gestión de *marketing* realizada en un período de tiempo determinado, se procede a elaborar el informe correspondiente, solicitado por la alta gerencia o por la dirección de *marketing*. En relación a los informes que se pueden presentar, son de dos tipos:

- Informes en profundidad y extensos.
- Informes cortos y breves.

Cualquiera de los dos va a tener una importancia muy grande para la dirección que lo recibe, toda vez que permite develar cual es la situación real de alguna de las partes que componen la gestión del *marketing*.

En algunas ocasiones, procede tener informes cortos y breves, ya que el tiempo para realizarlos es igualmente corto y breve, además corresponden a auditoría parcial del *marketing* de la empresa.

Por ejemplo, en el caso de un análisis de un lanzamiento de producto, se decide pedir una auditoría al departamento de *marketing* sobre tal evento. Es aquí en donde operaría un informe de éstas características.

Pero cuando pasa un año del lanzamiento de ese producto al mercado, las ventas no son las esperadas, se requiere de parte de la dirección de la empresa saber el porqué de los resultados fallidos.

Para eso solicita al departamento de *Marketing*, realizar una Auditoría en Total del *Marketing* de la empresa, lo cual exige elaborar y presentar un informe en profundidad del producto nuevo, siendo ella la única que puede informar sobre las fallas del proyecto.

### **Contenido de un informe de auditoría de *marketing***

Es necesario aclarar y reiterar aquí, el que una empresa que no tenga plataforma tecnológica para su control diario de operaciones del negocio, puede hacer una auditoría de *marketing*.

Sin embargo, los resultados que de ella se esperar tener, vana a demorarse más tiempo y no van a ser confiables, por cuanto los datos recolectados tendrán que realizarse a mano o por métodos de aproximación estadísticas por cuanto en algunos casos no se van estar disponibles de parte de la empresa.

Cualquiera que sea la situación, el informe de auditoría de *marketing*, va a contener las siguientes partes:

#### **■ Introducción**

Aquí debe plantearse de forma muy concreta cuál es la empresa que se va a auditar en *marketing* y cuál es el equipo de trabajo que va a efectuar dicha auditoría, si externo a la empresa o son todos miembros de la empresa.

Se menciona también, si es una auditoría total o parcial del *marketing* de la empresa, por lo tanto, el tipo de informe que se presenta, si es en profundidad o corto, el alcance de ésta y el tiempo estimado que lleva su elaboración. También, si la empresa es grande, se debe señalar en qué lugar geográfico se va a llevar a cabo.

## ■ **Objetivo principal de la auditoría de *marketing***

Sencillamente deben señalarse las áreas del *marketing* que se estudiarán y las variables que se van a incluir dentro del análisis.

## ■ **Metodología para recolección y análisis de información**

En este capítulo del informe de auditoría de *marketing* es necesario precisar, de qué forma se van a filtrar los datos necesarios para la auditoría.

Muy seguramente, en las empresas que tienen un sistema de plataforma tecnológica robusta y flexible, se tienen esos datos de manera casi inmediata y en tiempo real, entendiendo además que sus cifras consolidadas por períodos de tiempo, están a la mano y no se tendrá que invertir mucho para sumarlas al trabajo de recolección de datos para el análisis.

La importancia que reviste el contar con este aprovisionamiento de datos del mercado y de los resultados de gestión de *marketing*, está en que a partir de ellos, se deben hacer las diferentes mediciones por períodos y de acuerdo al objetivo de la auditoría propuesta.

En empresas cuya situación financiera no está debidamente organizada, con seguridad no se va a contar tampoco con una situación de ventas y marketing organizada en materia de cifras y datos.

Estas empresas, han decidido llevar sus cuentas a mano y no por sistema tecnológico según se ha recomendado, con el fin de facilitar su análisis posterior o como ahora, en la elaboración de una auditoría de *marketing*.

## ■ **Contenido y desarrollo de mediciones de la auditoría de *marketing***

Una auditoría de *marketing* se puede llevar a cabo, en diferentes áreas claves y dependiendo de la elección que se haya hecho para realizarla, se tendrán que incluir unos u otros indicadores que los marca la diferencia en relación al contenido y mediciones que se obtendrán al final del estudio.

Las diferentes áreas para realizar unas auditorías de *marketing* son:

- Auditoría de la estrategia de *marketing*
- Auditoría de la organización de *marketing*
- Auditoría de los sistemas de *marketing*
- Auditoría de funciones de *marketing*

Sin duda, todas son relevantes en el momento cuando de hallar soluciones a problemas identificados en *marketing*.

Pero las que se repiten con más frecuencia por su cotidianidad son las relacionadas con la baja en las ventas de productos y con las estrategias que se han puesto en marcha.

Cada una de ellas reviste un modelo diferente, pero que resulta siempre familiar uno con los demás, ya que se habla en cifras del negocio y por lo tanto, demuestra nuevamente la importancia de las cifras utilizadas para realizar el informe.

Entre otras preguntas que debe resolver la auditoría de *marketing* en desarrollo del proceso de auditoría de estrategia de portafolio de productos y servicios están las siguientes:

- ¿Atiende el portafolio todos los segmentos objetivos de mercado identificados por la empresa de forma conveniente y adecuada?
- ¿La oferta de portafolio es suficiente para todo el mercado meta registrado?
- ¿Son los productos y servicios ofrecidos, competitivos y diferenciados respecto de los de la competencia?
- ¿Son rentables los productos y servicios ofrecidos al mercado meta?

En realidad al evaluar las cifras en torno al problema a resolver, cada uno de los resultados de la auditoría van a tomar fuerza convirtiéndose en no solo una recomendación, sino en una estrategia a seguir, porque habiéndose evaluado esos resultados como la consecuencia de una estrategia pasada, de aquí deben surgir nuevas opciones de estrategia.

Todas las variables del *Marketing mix*, son necesarias pasarlas por una auditoría ya que cualquiera de ellas puede estar fallando o teniendo deficiencias, haciendo que en determinado momento, todo el sistema se desequilibre y falle.

Es probable que un producto falle en su estrategia de precios, distribución o comunicación y publicidad. También pueden estar fallando el servicio postventa, o el personal de *marketing* o quizás los mismos proveedores seleccionados.

En todos ellos se deben diseñar indicadores que permitan medir su grado de eficiencia y eficacia. Los indicadores que se deben incluir entonces en la auditoría, están de acuerdo al objetivo y al alcance que persigue.

Para eso, se recomienda repasar la tercera unidad, pues en esta se presentan los principales indicadores y métodos para calcular el resultado de la gestión de *marketing* de un período a otro.

Quizás, una de las grandes razones por las que la literatura de auditoría de *Marketing* es muy reducida, es precisamente el que cada caso de empresa analizado desde el punto de vista de *marketing*, es diferente a los demás. Quizás empresas del mismo sector se parecen y utilizan los mismos mecanismos de medición de resultados. Pero cada sector y cada tamaño de empresa, diseña sus propios indicadores.

Finalmente, esto en la parte contable y financiera no aplica porque existe una estandarización de las cuentas de todas las empresas y de su forma de ser auditadas en esa área.

De eso se trata la elaboración del informe de la auditoría de *marketing*, entendiendo esa complejidad nacida en la diferenciación de una empresa a otra y de un sector económico a otro.

## ■ Hallazgos, plan de acción y seguimiento

Para finalizar el informe, se tienen que extraer las principales conclusiones resultantes del análisis de los indicadores, incluidos dentro de la Auditoría, por lo cual seguramente habrán de clasificarse según el objetivo de cada uno de ellos.

En materia de auditoría de *marketing*, el informe va a tener que redactarse en términos de *marketing*.

Esto es significa que el lenguaje de *marketing* como se había enfatizado en las dos primeras unidades, debe dominarse lo suficiente como para interpretar cada una de las conclusiones, hallazgos y recomendaciones.

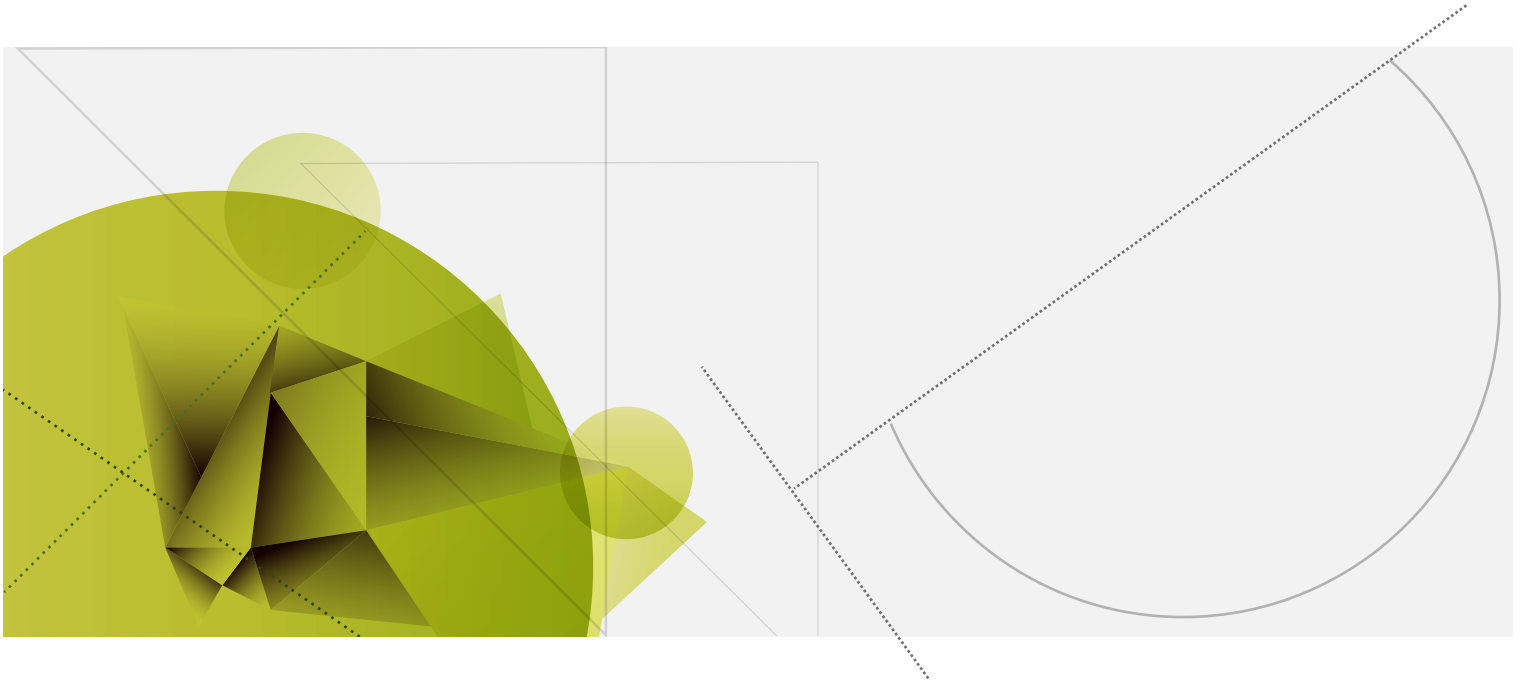
Entonces, cada indicador y conclusión que emerge de él, están explicando una situación específica que ha querido ser analizada y que arroja resultados para cada una de las variables y de las estrategias de *marketing* que en últimas, es el propósito de la auditoría en esta área tan importante de las empresas.

El plan de acción debe contener las tareas que se recomiendan iniciar para el mejoramiento de los indicadores involucrados en el estudio realizado y que se pretende mejorar. Realizar el seguimiento es una labor lógica y determinante en el cierre y comprobación del resultado obtenido de la Auditoría de *marketing*.

# Bibliografía

- **Baca, G. (1996).** *Ingeniería económica. (4ª.ed.)*. Bogotá, Colombia: FEP.
- **Ballou, R. (2004).** *Logística, administración de la cadena de suministro. (5ª.ed.)*. México: Pearson Prentice Hall.
- **Bertrán, J. (1997).** *Marketing internacional avanzado*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Castro, E. (1993).** *Distribución comercial*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Cohen, M. (2006).** *El Comportamiento del consumidor*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Fessard, J. (1995).** *El tiempo del servicio*. Barcelona, España: Boixareu.
- **Gil, E, & Jerez, J. (1992).** *Marketing internacional*. Madrid, España: Editorial ESIC- Madrid.
- **Greenberg, P. (2004).** *CRM Gestión de relaciones con los clientes*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Gutiérrez, H, & Prida, B. (1998).** *Logística y distribución física*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Liria, E. (2001).** *La revolución comercial, key account, Trade Marketing, Category Manager*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Lovelock, C. (1997).** *Mercadotecnia de servicios*. México: Prentice Hall.
- **Newell, F. (1998).** *Las nuevas reglas del marketing*. México: Mc Graw Hill.
- **Ohmae, K. (1991).** *El mundo sin fronteras*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Pelton, L, Strutton, D, & Lumpkin, J. (2005).** *Canales de marketing y distribución comercial*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- **Vitt, E. (2002).** *Business intelligence, técnica de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**