

## **Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas**

### **Marketing audit as a tool for evaluating business strategies of companies**

Sergio Oquendo Loza<sup>1</sup>

Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas y Financieras,  
Universidad La Salle, Bolivia

[seoquendo@gmail.com](mailto:seoquendo@gmail.com)

---

---

#### **Resumen**

La presente investigación radica principalmente en conocer y aplicar la Auditoria de Marketing en las empresas, con el fin de evaluar las estrategias comerciales de las mismas y determinar si estas cumplen los objetivos y metas de marketing planteados a comienzo de cada periodo., Para el estudio se abordó una revisión bibliográfica sobre los distintos aspectos relacionados al tema ya que en Bolivia no se practica este tipo de auditoría la cual se considera muy importante para el cumplimiento de metas de la empresa.

#### **Palabras Claves**

Auditoria, marketing, estrategias, empresa.

#### **Abstract**

This research lies mainly in knowing and applying the marketing audit in companies, to evaluate the business strategies and determine whether they meet the marketing goals and objectives posed at the beginning of each period. For this study was made a review of the literature, because in Bolivia this type of audit is not practiced.

---

1 Sergio Oquendo Loza, realizó estudios superiores en la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés, obtuvo la Licenciatura en Contaduría Pública y se encuentra registrado en el Colegio de Auditores de Bolivia, actualmente trabaja en la carrera de Contaduría Pública de la Universidad La Salle y a su vez presta servicios como consultor independiente.

## **Key Words**

Audit, marketing, strategy, business.

## **Introducción**

En la época actual, las empresas se ven obligadas a operar en un nuevo marco económico caracterizado por la información y los conocimientos., El clima competitivo se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio y la apertura de la economía. Esto plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, por la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión.

Lo anterior obliga a la identificación de los distintos segmentos, trabajar para ellos y con ellos, provocando que el marketing se convierta en un requisito indispensable para que las empresas puedan mantenerse en el mercado.

Sin embargo, cuando las estrategias de marketing no reportan resultados satisfactorios en términos de incremento de ventas, participación de mercado o rentabilidad, surge la necesidad de que las empresas identifiquen los factores que están afectando en su actividad, para con base en ello replantear las políticas de marketing.

Hace más de dos décadas Urbano (2003), planteaba que “A medida que se van desarrollando las organizaciones públicas y privadas y se complica su manejo, se hacen indispensables nuevas herramientas de investigación, evaluación y control que permitan detectar fallas presentes y futuras y con base en las recomendaciones que se emitan, implementar los correctivos que sean necesarios para lograr una mayor eficiencia de sus recursos” (p.28)

Esta afirmación sigue vigente en la actualidad, dada la alta competitividad del mercado, planteándose la necesidad de planificar y ejecutar medidas correctivas que reorienten la filosofía de la empresa, considerando nuevos enfoques y la revaluación de tácticas a todas aquellas acciones de la empresa.

Una de las herramientas que puede contribuir a lograr los propósitos anteriores es la Auditoría de Marketing, que es una herramienta de trabajo que permite a la empresa analizar y evaluar los programas y acciones del

área comercial y de marketing, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. A través de las auditorías de marketing se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. El fruto de estos análisis dará como resultado la recomendación o no de un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la empresa. No obstante, en el sector empresarial boliviano, son inexistentes las auditorías de marketing. Las posibles causas que originan que los ejecutivos den poca importancia a este tipo de auditoría pueden ser las siguientes:

- Desconocimiento sobre la Auditoría de Marketing y sus ventajas.
- Insuficiente información o lineamientos que le permita al auditor, ejecutar su labor de forma creativa, sistemática y ordenada.
- Los auditores no están totalmente preparados para el cambio, los agobia la rutina de la auditoría tradicional.

En este sentido, las empresas en general, al no implementar auditorías de marketing como herramienta estratégica, presentan limitaciones para detectar las situaciones que prevalecen, como la competencia que cada vez es más agresiva, los cambios en los hábitos del consumidor, la falta de coordinación en los programas de marketing, originando soluciones inadecuadas o metas irreales.

Por lo expuesto, es evidente que la gerencia debe estar prevenida, pues necesita analizar y corregir posibles desviaciones del mercado, lo que es aún más importante, descubrir las áreas sobre las que actuar para mejorarla; centrando sus estrategias de marketing hacia el servicio y la satisfacción de los deseos de los clientes, para de esta forma incrementar la rentabilidad de la empresa.

Evidentemente, la Auditoría de Marketing no solucionará todos los problemas que puedan surgir en la empresa, pero sí proporciona un diagnóstico de la situación, que facilite definir las líneas de acción a seguir para afrontar cualquier amenaza que pueda aparecer en el futuro. Es decir, actúa de manera preventiva. Tal como lo expresa Kotler (1996) “Las compañías exitosas serán las pocas que logren que su marketing cambie tan rápido como su mercado” (p. 87)

Se debe ponderar, sin embargo, que la Auditoría de Marketing no debe realizarse únicamente en momentos en los que la empresa se encuentra en problemas. Dado su carácter preventivo, debe llevarse a cabo de manera periódica y regular, evitando de este modo que la empresa se encuentre desprevenida frente a los cambios futuros.

Muñis (2008), señala que la utilización de la Auditoría de Marketing puede estar motivada por los siguientes factores:

- Entrada de nuevos o crecientes competidores.
- Descenso de las ventas.
- Cambios de los hábitos de consumo.
- Optimización de los gastos de Marketing.
- Crecimiento por debajo de la media del sector.
- Verificar el funcionamiento general del área de Marketing de la empresa

Efectivamente, los cambios que se producen en el entorno, debido al cambio de hábitos de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías, cambios de legislación, situación económica, y otros, muchas veces escapan a los directivos de las empresas. El mantenimiento de un conocimiento profundo y detallado de estos cambios es un factor fundamental para la detección de oportunidades y de amenazas y, por ende, para garantizar el éxito de la gestión. Por esta razón es aconsejable que la realización de la Auditoría de Marketing sea llevada a cabo por expertos profesionales independientes a la empresa.

### **Objetivos**

El objetivo general del presente artículo es difundir lo más claramente posible conceptos sobre la Auditoría de Marketing y comprender la importancia que tiene la misma dentro de las organizaciones para el cumplimiento de las metas.

Los objetivos específicos son:

- Describir los elementos de la auditoría de marketing.
- Definir las características y las fases que tiene la auditoría de marketing.

- Describir los tipos de auditoría de marketing.
- Determinar las necesidades que tienen las empresas para aplicar la auditoría de marketing.

### **Contenido**

La auditoría de marketing es una línea de investigación que se vincula directamente con la auditoría operacional, ya que ésta evalúa y aprecia la pertinencia, eficiencia y efectividad de la información existente en una compañía, que permita lograr y mejorar continuamente el desempeño de los componentes de mercadeo, como también los procedimientos, métodos y políticas de una organización.

Existen diversas definiciones sobre auditoría de marketing, que en esencia no difieren entre sí. A continuación se exponen algunas de ellas:

Según Stanton (1987) “Es un programa de evaluación total que consiste en una revisión sistemática, objetiva y total de la función de mercadotecnia. Una evaluación de metas, políticas y resultados, organización, personal y prácticas de la compañía” (p. 742).

Según Holtje (1991) “Comprende todo esfuerzo que realiza una compañía en este campo, o bien se orienta hacia una actividad de mercadotecnia específica, dentro del programa general. Básicamente la auditoría trata de determinar lo que se está haciendo, evaluar lo que se realiza, y luego, recomendar lo que se debe hacer” (p.138).

Según Kotler (1995) “Es un examen independiente de todo el esfuerzo de mercadotecnia de alguna firma o de actividades concretas, cubriendo los objetivos, programas, ejecución y organización con la triple finalidad de determinar lo que se está haciendo, valorarlo y recomendar lo que debería hacerse más adelante” (p.952)

Según McDaniel (1996) “Es un instrumento de evaluación minuciosa, sistemática y periódica de las metas, estrategias, organización y rendimiento del grupo de mercadotecnia. En la auditoría de mercadotecnia, no hay que preocuparse por el rendimiento en el pasado, sino que busca la futura asignación de recursos para comercialización” (p. 769).

Según Bell (1991), la auditoría de marketing es un examen sistemático y profundo de la posición mercadotécnica de una compañía. En algunos aspectos una auditoría mercadotécnica va más adentro en la esencia de la operación de una compañía que una auditoría financiera. Aun cuando tiene que ver en primer lugar con la evaluación de la actuación mercadotécnica, también se centra en las facetas más fundamentales de una empresa su filosofía, objetivos, política y organización.

Según Keller (2008) “Una auditoria de marketing es un examen integral, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de la compañía, con el fin de determinar oportunidades y problemáticas y poder recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño de marketing de la compañía” (p.11). Esta auditoría consta de tres pasos que son: primero, acuerdo de los objetivos, ámbito y enfoque, segundo, recolección de datos y por último la preparación y presentación del informe.

De forma similar, Kotler (1996) señala que “Una auditoría de mercadotecnia es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de una compañía -o unidad de negocios-, así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que permite determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia mercadotécnica de la compañía” (p. 758).

Muñis (2008), define a la auditoría de marketing como “el análisis y valoración que de forma sistemática, objetiva e independiente se realiza a los objetivos, estrategias, acciones y organización comercial de la empresa con el fin de controlar el grado de cumplimiento del plan de Marketing o el funcionamiento general de esta área” (p.76)

Según Polanco de Espinoza (2007), dicho de forma más práctica, la auditoría de marketing examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas o, lo que es aún más importante, indica las áreas de mejora sobre las que hay que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa. Entonces, se puede definir la auditoría de marketing como “un examen, verificación o revisión constructiva y preventiva de las operaciones de mercadotecnia de una organización con el fin de precisar las

pérdidas así como también las deficiencias en cuanto a las ventas, atención al cliente, publicidad, promoción, precio, producto, para determinar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas; que existen dentro y fuera de una empresa cuyo propósito es adecuar cursos alternativos de acción a la gerencia; para aumentar la rentabilidad de la empresa” (p.29).

### **Elementos de la Auditoría de Marketing**

De Acuerdo a Galindo (1995) “Conviene distinguir cuatro elementos que intervienen en el proceso de la auditoría de marketing, y que son de vital importancia para el estudio de todas las situaciones de las actividades de la empresa; tratan de producir correcciones necesarias para el buen desarrollo y fácil consecución de los objetivos generales de la empresa: (p.21 - 22).

#### **a) Objetivos:**

En muchas circunstancias, la gerencia de marketing enfrenta el problema de definir correctamente objetivos, tanto generales como específicos del departamento, y en otras ocasiones no se complican tratando de definirlos; si lo realizan, no lo hacen con el esfuerzo ideal. Lo que se pretende con la auditoría de marketing, es estudiar esas situaciones y la confusión consiguiente que se produce en el campo de las normas operantes, para luego integrarse al proceso.

Evaluar y con ello comprobar si se aprovechan adecuadamente las oportunidades y los recursos de la empresa. Al iniciarse ese proceso, se trata de estudiar y evaluar los objetivos de mercadotecnia de la empresa, si éstos reflejan un grado suficiente de orientación hacia el mercado, hacia las necesidades del cliente y crear explícitamente satisfacciones.

#### **b) El programa**

Lo constituye un conjunto de decisiones y políticas sobre el nivel de los recursos con que cuenta la empresa, la distribución presupuestaria y la combinación de todo el esfuerzo de mercadotecnia. Con el programa el auditor examina el nivel de los recursos, los analiza, y evalúa si son suficientes para cubrir los objetivos de la empresa; asimismo, procede a determinar si el presupuesto está bien planificado y orientado al mercado

en el cual se pueda obtener la máxima distribución y la reacción total posible en beneficio de los objetivos de la empresa; por último, hace que el ejecutivo realice eficientemente la tarea de combinar las actividades de mercadotecnia y si es posible propiciar la revaloración periódica de esa combinación.

### c) **Ejecución**

Antes de entrar en detalle, el auditor de marketing tiene que examinar los medios y los procedimientos tácticos para poder ejecutar el programa. Puesto que un programa requiere de numerosas decisiones inferiores, también llamadas tácticas, y que son de gran importancia para la empresa, se hace mención de algunas de ellas para que se estudien y determinar cuáles con las que más le convienen, y conocer las consecuencias que cada una de ellas provoca entre éstas: la selección del plan de compensaciones a los agentes de ventas, los criterios usados para contratarlos, selección de medios publicitarios y la agencia publicitaria, los modos de transporte, decisión sobre el número y emplazamiento de almacenes de distribución, sobre la distribución de descuentos a los distribuidores por los volúmenes comprados, etc.

De igual forma el proceso se integra respondiendo las preguntas siguientes: qué, cuándo y cómo conviene revisar los procedimientos: de desarrollar información al día sobre ventas y costos, conocer en forma amplia la información relacionada con las oportunidades y controles de ventas, tramitar y despachar los pedidos de los clientes, actualizar inventarios, predecir ventas, preparar planes de marketing, adiestrar nuevos agentes de venta, etc. De aquí el auditor examina si son los mejores procedimientos y los más lógicos de usarse, de lo contrario emprenden el asesoramiento sobre la utilización de nuevos instrumentos.

### d) **Organización**

Es el último elemento de la auditoría de marketing, es el estudio y evaluación de la estructura formal de la empresa, dentro de ella las líneas de autoridad y responsabilidad, el poder informal y sus relaciones, las bases principales para distribuir las actividades mercantiles, lo adecuado del grupo de

personal y la suficiencia de individuos en puestos claves. De acuerdo a la valoración y percepción del auditor de marketing éste recomendará los cambios que considere pertinentes, y expondrá las mejores alternativas de organización que los directores decidirán si les interesa ponerlos en práctica.

### **Características de la Auditoría de Marketing**

Kotler (1993), considera cuatro generalidades que califican una auditoría de mercadotecnia. A continuación se define cada una de ellas:

- **Comprensiva:** La auditoría de mercadotecnia cubre todas las principales actividades de la mercadotecnia de una empresa y no sólo sus aspectos problemáticos. Debería ser llamada auditoría funcional si sólo abarcara la fuerza de ventas, precios o alguna actividad de mercadotecnia. Aunque las auditorías funcionales son útiles, pueden confundir a la gerencia respecto al verdadero origen de su problema. El valor de una auditoría de marketing realmente exhaustiva se pone de manifiesto cuando se identifican fuerzas o debilidades imprevistas, que a menudo sorprenden a la propia dirección.
- **Sistemática:** Involucra una secuencia ordenada del diagnóstico del mercado de la organización, el sistema interno y las actividades específicas. Se estructura para que empiece con las cuestiones más genéricas y que tienen una mayor repercusión global sobre la organización, y luego prosigue con el análisis de los componentes de ésta y sus áreas programáticas y funcionales. Lo más importante es que el diagnóstico vaya seguido por un plan de acción correctora con propósitos a corto y largo plazo para mejorar la eficacia de marketing.
- **Independiente:** La auditoría de marketing corre a cargo generalmente de un consultor externo o un miembro interno que tenga experiencia, credibilidad e independencia suficientes para lograr la confianza de la alta dirección y la objetividad necesaria. Sin embargo, muchas organizaciones suelen tener un presupuesto

mínimo o nulo para consultores externos, y sus plantillas son tan pequeñas que todos los empleados trabajan en estrecho contacto entre sí; en este caso, las auditorías pueden ser responsabilidad de miembros bien informados de la dirección. Su información combinada puede analizarse y discutirse en un comité conjunto, cuyo objetivo primario es mantener la honestidad y objetividad.

- **Periódica:** Generalmente se inicia cuando las ventas descienden y/o se presentan problemas en la compañía. La periodicidad es benéfica ya que ninguna operación mercadotécnica es tan buena como para no mejorarla, todas se pueden superar. Sin embargo, las auditorías de marketing deberían repetirse periódicamente, y no sólo cuando surge una crisis. Las auditorías regulares permiten que una organización no sólo reaccione eficazmente a problemas acuciantes, sino también que sea proactivo y muestre mejoras continuadas. Paradójicamente, algunas organizaciones entran en crisis a veces porque no han sabido revisar sus operaciones de marketing durante los buenos tiempos.

### Fases de la Auditoria de Marketing

En la bibliografía analizada, se han encontrado diversos procedimientos para el desarrollo de las auditorías en empresas de manera general.

Hernandez & Machado (2008), indican “Comparar cada una de las metodologías y procedimientos estudiados permitió determinar varios elementos indispensables que debe tener cualquier auditoría de gestión de marketing de la empresa” (p.48), dentro de los que se destaca:

- El carácter periódico que deben tener las auditorías.
- La independencia del auditor, es decir, que sea fuera de la entidad auditada.
- Conocimiento del auditor de la materia.

Todos los procedimientos coinciden en dos grandes momentos de la auditoria: marketing interno y marketing externo; diferenciándose en cada una de las etapas que son definidas y en el orden que establecen para esto.

ESEM (2000) plantea comenzar con el marketing interno sobre la base de realizar un análisis de la política directiva de la empresa, es decir, cómo se dirige al personal, mientras que la propuesta de Kotler (1992) y Rafael Muñiz (2008) plantea comenzar con el análisis del entorno de la empresa. En el siguiente cuadro se ilustra lo mencionado:

### AUDITORÍA DE MARKETING

	FASES								
	<b>Kotler</b>	<b>Ricoveri marketing</b>	<b>Rafael Muñiz</b>	<b>ESEM</b>	<b>1ra Análisis interno y entorno de la empresa</b>	<b>2da Estrategias de Marketing</b>	<b>3ra Organización de Marketing</b>	<b>4ta Sistema de Marketing</b>	<b>5ta Productividad del Marketing</b>
Auditoría de Micro entorno	Auditoría de Entorno	Análisis del entorno tanto externo como interno de la empresa.	El Management y la organización Comercial						
Auditoría de Estrategia de Marketing	Auditoría Estratégica de Marketing	Análisis de las principales actividades comerciales y de las variables de marketing	La unidad de Marketing.						
Auditoría de organización del marketing	Auditoría Organización de Marketing	Análisis de la Planificación Organización Comercial de la empresa							
Auditoría de Sistema	Auditoría Sistemas de Marketing								
Auditoría de Productividad del marketing	Auditoría Productividad de Marketing								
Auditoría de funciones del marketing	Auditoría de Funciones de Marketing								

Fuente: Machado Esther y Hernández Yanet Hernández. Ob. Cit. Pág. 48.

Según (Muller, 2008) A continuación se describe, de forma breve, las seis fases de la auditoría de marketing expuestas en el cuadro anterior (p.226):

1. **Auditoría del entorno de marketing:** Analiza las principales fuerzas y tendencias del macroentorno que afectan a elementos clave del entorno operativo de la empresa: clientes, proveedores, accionistas, donantes, competidores y otros grupos.
2. **Auditoría de la estrategia de marketing.** Revisa los objetivos y la estrategia de marketing de la empresa para valorar qué tal se adaptan al entorno de marketing actual y previsto.
3. **Auditoría de la organización de marketing.** Evalúa la capacidad del departamento de marketing o de los directivos en su conjunto para implementar la estrategia necesaria según el entorno previsto.
4. **Auditoría de los sistemas de marketing.** Valora la calidad de los diferentes sistemas de recopilación de información, planificación y control.
5. **Auditoría de la productividad de marketing.** Examina el rendimiento de las diversas unidades de marketing dentro de la empresa y la rentabilidad de cada programa de marketing.
6. **Auditoría de la función de marketing.** Realiza evaluaciones en profundidad de los principales componentes de la combinación de marketing: productos, precios, distribución, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

### **Tipos de Auditoría de Marketing**

Bell Martin (1991), establece que; Las auditorías de marketing pueden ser llevadas a cabo en varias formas, existen tres bases generales que satisfacen los propósitos, (p.482 - 483):

1. El grado de alcance o complejidad, ésta se distingue entre una auditoría parcial que representa algo reducido en una investigación exhaustiva del objeto a estudio y la completa que comprende el

examen amplio que incluye investigaciones primarias tanto interna como externa.

2. Auditorías horizontales y verticales: la primera examina todo los elementos que contiene el universo mercadotécnico, haciendo énfasis en los elementos y la mezcla entre ellos. A esta también se le llama como auditoría de la mezcla de mercadotecnia, y la auditoría vertical separa ciertos elementos funcionales de la mercadotecnia.
3. La auditoría de nivel de actividad, que se puede llevar a cabo en varios estratos de la organización. En lo alto existe una auditoría de sistema o de nivel corporativo. También existen auditorías a nivel divisional y finalmente el nivel bajo como podría ser un segmento del sistema de distribución.

Estos son los tres tipos o niveles de auditoría de mercadotecnia que expresa Martín de acuerdo a su condición, los cuales se encuentran frecuentemente en la planeación de dicha auditoría. Estas se representan según el propósito de la misma como son la auditorías horizontal y vertical, por nivel de actividad de sistemas (corporativo), grupo y divisional, como también su alcance las completas o parciales.

### **Necesidades de Auditoría de Marketing**

Según Galindo (1995), “Toda empresa, sea grande o pequeña, de productos o servicios, nacional o internacional, de éxito o no, sea cual fuere su condición, se ve en la necesidad de utilizar la auditoría de marketing en cualquiera de las siguientes causas” (p.25):

- Primera, el éxito genera a veces complacencia, al entrar en este estado, los ejecutivos de mercadotecnia descuidan las actividades de mercadeo que lo han llevado a la cúspide y el competidor principal de la empresa pueda salir beneficiado ganando mercado.
- La segunda causa es el dinamismo del mercado, cuando los planes de mercadeo se llevan a la práctica, es muy probable que las condiciones hayan cambiado.

Como se ha señalado, la auditoría de marketing es una herramienta útil para realizar un análisis sistemático, independiente y periódico sobre los objetivos, estrategias y actividades de la empresa, con la finalidad de descubrir todos aquellos problemas o áreas problema, y así poder recomendar medidas a corto y largo plazo, tendientes a mejorar el rendimiento total de la empresa.

La auditoría de marketing descubre las actitudes de autocomplacencia, ayuda a mantener el programa de éxito. De la misma manera, suele detectar los planes afectados por las condiciones dinámicas del mercado, recomienda los ajustes actuales y futuros.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Las compañías en general vienen implementado, actualmente, diversas estrategias comerciales para la venta de sus productos/servicios. Se observa que una de sus estrategias es la identificación clara de su mercado objetivo.
- Los mayores esfuerzos de sus políticas y estrategias están enfocadas fundamentalmente a conservar y retener a los clientes actuales, habiendo una despreocupación por captar nuevos clientes.
- Si bien las organizaciones han implementado diversas estrategias de marketing, éstas no son evaluadas sistemáticamente, lo que limita las posibilidades de detectar deficiencias en sus estrategias e identificar áreas problemáticas; por tanto, no se cuenta con información confiable que permita formular correcciones para mejorar dichas estrategias.
- Según las organizaciones se realizan diversos tipos de auditoría, tales como operativa, administrativa, financiera y de gestión; sin embargo, ninguna empresa realiza auditorías de marketing; lo que explica el por qué no se realizan evaluaciones a las estrategias o planes de marketing de la empresa, cuando se conoce que una de

las herramientas eficaces para ello es la auditoría de marketing.

- Se ha establecido que son dos los factores que explican la no realización de auditorías de marketing de las empresas en Bolivia; estos son: los altos costos que demanda su implementación y la falta de iniciativa de los ejecutivos para implementarlo. Todo proceso de auditoría, si bien puede resultar oneroso, no debe ser considerado como un gasto, sino, como una inversión, puesto que a partir de sus resultados, se podrán tomar decisiones para efectuar acciones correctivas que permitan mejorar los servicios, incrementar la participación de mercado, y por tanto, aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Según los distintos autores, son diversas las ventajas que puede traer la implementación de auditorías de marketing, dentro de ellas se señala, en orden de importancia: proponer acciones para mejorar las estrategias de marketing, detectar áreas problemáticas en la empresa, e identificar oportunidades para el crecimiento de la empresa.

### **Recomendaciones**

- La ejecución de la propuesta de Modelo de Auditoría de Marketing requiere necesariamente del compromiso y decisión de los altos niveles de decisión de las empresas en general, quienes tendrán que incluir en su plan anual la asignación presupuestaria para las diversas actividades y un cronograma previo para el desarrollo de las mismas, en coordinación con todas las dependencias y departamentos correspondientes.
- Antes de la implantación de la Auditoría de Marketing, será necesario la conformación de un equipo técnico designado por la alta gerencia de las empresas, para la creación de un modelo, para integrar nuevos elementos que contribuyan a una mayor eficacia en los resultados de la auditoría, de manera que efectivamente se constituya en una herramienta de control y evaluación de las estrategias comerciales de la entidad, y consecuentemente contribuya a mejorar las áreas

deficientes, ampliar la participación de mercado, mejorar la calidad del servicio, e incrementar su rentabilidad.

- Es fundamental que los ejecutivos de las Empresas tengan en cuenta que las auditorías de marketing no deben efectuarse solamente cuando se presentan desviaciones en las cifras de venta, insatisfacción con los objetivos alcanzados, o en épocas de crisis, sino que debe asumirse como una herramienta de control que debe realizarse periódicamente (recomendable una vez al año), debido a la importancia de ser una herramienta proactiva a nivel de prevención, es decir, la auditoría de marketing ofrece la posibilidad de descubrir las carencias y detectar los problemas con los que la empresa puede encontrarse en el futuro.
- Se insinúa que la auditoría de marketing, para ser efectiva debe ser independiente, de forma que garantice un análisis objetivo. Y la mejor forma de lograr esa objetividad es encargando la realización de la auditoría a profesionales especializados externos a la empresa, pero que, al mismo tiempo, puedan integrarse plenamente con ella. Es más, sólo una buena comunicación entre empresa y auditor puede dar los frutos deseados. Para que la auditoría de marketing sea realmente efectiva tiene que cumplir dos condicionantes esenciales: a) debe seguir una secuencia ordenada en cada una de las fases necesarias para realizar el diagnóstico y, b) debe analizar cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las variables de marketing y en su efectividad.

## Referencias

- Ander, E. (1992). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Arens, A. & Loebbecke, J. (1996). *Auditoria un enfoque integral*. (6ª Ed). México: Prentice Hall.
- Bell, M. (1991). *Mercadotecnia*. México: Editorial Continental.
- Bustamanta, W. (2001). *Apuntes de Mercadotecnia para la*

*Microempresa Rural*. Compilación. Santiago de Chile: PROMER (FIDA/IICA).

- Cashin J., Neuwirth P. & Levy J. (1998). *Manual de Auditoría*. México: Centrum Técnicas y Científicas.
- Earls, Gerald (1991). *El mercadeo en acción*. (1ª Ed). México D.F.: Ventura S.A.
- Echenique, J. (2001). *Auditoría en informática*. (2ª Ed). México: Mc Graw Hill.
- Ferrell, O. & Hartline, M.(2006). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Galindo, J. (1995). *La auditoría mercadológica – su incidencia y aplicación en el medio empresarial guatemalteco*. Tesis de grado para la obtención del título de Administrador de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.
- Guiltinan, J. & Gordon, Paul. (1996). *Administración de Marketing*. (5ªEd). México: McGraw-Hill.
- Hatton, A. (2000). *Guía definitiva para la planificación de marketing*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ªEd). México: Mc. Graw Hill.
- Holmes, A. (1979) *Auditoría Principios y Procedimientos*. Tomo I. México: Unión Tipográfica Hispano – Americana.
- Holtje, H. (1991). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca. Branding*. (3ºEd). Naucatal de Juárez, México D.F.: Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2008). *Dirección de Marketing*. (10ª Ed). Madrid: Prentice-Hall.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall, Inc. Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1994). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (4ª Ed). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kotler, P. & Kéller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12ª Ed). México: Pearson Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1993). *Mercadotecnia*. (3ª Ed). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- MacCarthy, J. (1992). *Comercialización: Un Enfoque de Gerencia*. (3ª Ed). Buenos Aires – Argentina: El Ateneo.
- Machado, E. & Hernández, Y. (2008). *Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas*. Gestión Turística, N° 10.
- McCarthy, E. & Perreault, W. (2001). *Marketing. Un Enfoque Global*. México: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- McDaniel, C. (1996). *Curso de mercadotecnia*. (3ª Ed). México: Harla S.A.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1991). *Planeación Estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Müller, L. (2008). *Reorganización administrativa y propuesta, de la documentación completa del registro ordenado, actualizado y re-editable de los museos de las 16 delegaciones del distrito federal*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Habilidades Directivas. Universidad Mexicana, Plantel Central, División de Estudios de Posgrado, Maestría en Habilidades Directivas. México.
- Münch, L. & Ángeles, E. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.
- Muñiz, R. (2008). *Marketing en el siglo XXI*. (2ª Ed). España: Centro de Estudios Financieros.
- Paiva, W. (2000). *Guía de Auditoría*. Cochabamba. Bolivia: Educación y Cultura.

- Polanco de Espinoza, S. (2007). *Auditoría de servicios bajo el enfoque del modelo de brechas sobre calidad de servicio para la Empresa Repuestos RP C.A. Punto Fijo - Estado Falcón*. Trabajo presentado para optar al grado de Especialista en Contaduría Mención Auditoría. Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo, Coordinación de Investigación y Postgrado, Convenio UCLA - LUZ. Especialización contaduría. Venezuela.
- Porter, M. (1994). *Estrategia Competitiva*. México, D.F.: Continental S.A.
- Rodríguez, I. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, Y., Tanda, J. & Marrero, M. (2010). *Auditoría de Marketing*. Cuba: Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”
- Rodríguez, F. (1994). *Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales*. La Habana: Ed. Política.
- Santesmases, M. (2004). *Marketing conceptos y estrategias*. (5ª Ed). Madrid: Pirámide.
- Schloser, R. (1991). *El campo de la auditoría. Manual para auditores*. Nueva York. Ed: Mc Graw-Hill Book Company.
- Slosse, C. (2004). *Auditoría – Un Nuevo enfoque Empresarial*. México: Ediciones Macchi
- Stanton, W. (1987). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker Bruce (2004). *Fundamentos de Marketing*. (13ª Ed). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Urbano, J. (1993). *Auditoría de Personal*. (1ª Ed). Colombia: Centro Editorial.

Artículo recibido: 11-01-2016

Artículo aceptado: 29-02-2016