



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Cancino Gómez, Y. A., Torres Palacios, J. P., Bautista Rodríguez, Y. M., y Palacios Rozo, J. J. (2021). Determinación de variables de evaluación para la auditoria de marketing asociadas al modelo de trazabilidad de objetivos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1413-1434. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.26>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 26 No. 96 2021, 1413-1434
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Determinación de variables de evaluación para la auditoria de marketing asociadas al modelo de trazabilidad de objetivos

Cancino Gómez, Yezid Alfonso*
Torres Palacios, Jennifer Paulina**
Bautista Rodríguez, Yenifer Marcela***
Palacios Rozo, Jairo Jamith****

Resumen

La implementación de la auditoria de marketing (AM) en las organizaciones es de gran importancia debido al beneficio que puede generar en la gestión del marketing, sin embargo, se carece de desarrollo empírico, con escasos casos documentados; adicionalmente, los procesos descritos en la literatura científica son heterogéneos sin descripción para su uso práctico. Por ello en esta investigación se busca determinar las variables a usar en un proceso de auditoria de marketing y para ello se ha escogido el modelo de auditoria trazabilidad de objetivos (Cancino et al, 2019b); Para lograr esta meta se recurre a investigación documental se determinaron las variables de auditoria para la fase I de este proceso. Los resultados de esta indagación permitieron identificar 46 aspectos que permiten valorar el proceso realizado en la planeación del marketing en el nivel estratégico, igualmente 39 aspectos para el nivel táctico y 12 correspondientes al nivel operativo; Se concluye que estas variables son las que soportan un proceso de auditoria de marketing y que al ser integradas en su función estratégica, táctica y operativa al modelo de auditoria seleccionado facilita la implementación o ejecución de este proceso en las organizaciones de manera sistemática.

Palabras clave: Auditoria del marketing; control y ejecución de marketing.

Recibido: 20.06.21

Aceptado: 20.09.21

* Profesor del programa de Mercadeo y Publicidad. Universidad ECCI: Bogotá, Colombia, código postal 111311. ycancino@ecc.edu. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1961-9052>. Autor de correspondencia.

** Programa de Mercadeo y Publicidad. Universidad ECCI: Cra. 19 No. 49-20, Bogotá, Colombia, código postal 111311. Investigadora en mercadeo y publicidad. jenniferp.torresp@ecc.edu. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3882-7850>

*** Programa de Mercadeo y Publicidad. Universidad ECCI: Cra. 19 No. 49-20, Bogotá, Colombia, código postal 111311. yeniferm.bautistar@ecc.edu

**** Profesor de Trabajo Social. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. jjpalacios@unicolmayor.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1437-9838>

Determination of evaluation variables for the marketing audit associated with the objective traceability model

Abstract

The implementation of the marketing audit (AM) in organizations is of great importance due to the benefit it can generate in marketing management, however, empirical development is lacking, with few documented cases; additionally, the processes described in the scientific literature are heterogeneous without description for their practical use. Therefore, this research seeks to determine the variables to be used in a marketing audit process. For this, the objective traceability audit model has been chosen (Cancino et al, 2019b); To achieve this goal, documentary research is used, the audit variables for phase I of this process were determined. The results of this investigation allowed the identification of 46 aspects that allow assessing the process carried out in marketing planning at the strategic level, also 39 aspects for the tactical level and 12 to the operational level; It is concluded that these variables are the ones that support a marketing audit process and that by being integrated into its strategic, tactical and operational function to the selected audit model, it facilitates the implementation or execution of this process in organizations in a systematic way.

Key words: Marketing audit; control and marketing execution.

1. Introducción

En relación a la auditoría de marketing, se identifica que las necesidades del sector académico y del sector productivo se orientan a medir la eficiencia y la efectividad de las actividades de marketing (Shuchman, 1959; Morgan, Clark y Gooner, 2002), sobre la base de tres niveles que corresponden al estratégico, el táctico y el operativo en lo que atañe tanto a la planeación del marketing como a la ejecución de actividades de marketing.

Los diversos procesos de auditoría de marketing que se han propuesto carecen de validación rigurosa (Morgan et al, 2002; Loya y Jhawar, 2014) no discriminan entre los aspectos

estratégicos, tácticos y operativos, excepto el denominado modelo de trazabilidad de objetivos (Cancino, Palacios y Manjarrez, 2019), aspecto que hace elegible dicho modelo para la integración de las variables identificadas en la literatura.

Se evidencia la necesidad de formular un proceso de auditoría que provea resultados objetivos, verificables y comparables debido a que los modelos existentes dejan espacio para la interpretación subjetiva por parte del auditor de marketing. A partir de la revisión bibliográfica sobre los procesos de auditoría marketing se determinaría las bases fundamentales que son la esencia de la auditoría en cuanto a las variables que integrarían este proceso.

El modelo seleccionado ha sido formulado a nivel teórico, el cual que requiere una validación para determinar su exactitud, practicidad, eficiencia y eficacia práctica en su capacidad de generar una evaluación de la gestión del marketing. Sin embargo, para alcanzar una validación del proceso de AM mencionado se requiere delimitar las variables de deben incluirse en dicho proceso, cuyo resultado será el desarrollo de un proceso robusto que integra las aportaciones de los investigadores en este campo que constituya una herramienta de control, evaluación y gestión del marketing que ayude a los gerentes de mercadeo y sus organizaciones a tomar decisiones sobre la calidad en la gestión del marketing de las empresas y que a su vez sea una fuente de información primordial para el diseño de un plan de marketing más eficiente y efectivo para

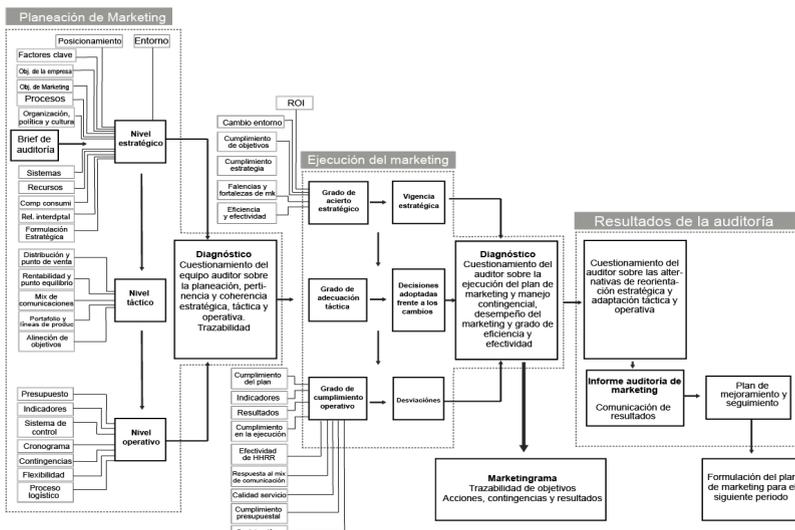
las organizaciones.

Por lo anterior, la presente investigación tiene como finalidad integrar al modelo de auditoría de marketing para la trazabilidad de objetivos (Cancino et al, 2019) aquellas variables relevantes para implementar un proceso de AM.

2. Auditoría de marketing: revisión teórica del modelo

El modelo de auditoría de marketing-AM orientado a la trazabilidad de los objetivos (Cancino et al, 2019b), es un modelo cuali-cuantitativo para eliminar sesgos subjetivos en la auditoría de marketing - AM; este proceso se orienta al análisis de las actividades de planeación (Fase 1), de ejecución del marketing (Fase 2) y resultados (Fase 3); que contienen los factores a evaluar en la gestión del área (Diagrama 1).

Diagrama 1
Modelo de auditoría de marketing orientado a la trazabilidad de objetivos



Fuente: Cancino et al, (2019).

Como la empresa es un conjunto de acciones, en donde cada departamento y cada decisión tomada hacen parte de un plan estratégico enfocado en un resultado final que debe verse reflejado principalmente en el aumento de la utilidad de la empresa y en la cual un sistema de información como la AM contribuye con la generación de información para la toma de decisiones gerenciales (Vargas et al, 2019: 267); por lo tanto la AM es una herramienta que implementada genera un diagnóstico de la articulación de los objetivos de mercadeo con las estrategias, esfuerzos y recursos para cumplir las metas.

En este sentido Cancino et al, (2019a) indican que la AM en las organizaciones es necesaria para reflejar el cumplimiento de resultados, procesos y presupuestos, análisis comparativo entre resultados y objetivos, debilidades, problemas y riesgos, avances en la ejecución, tendencias y cambios.

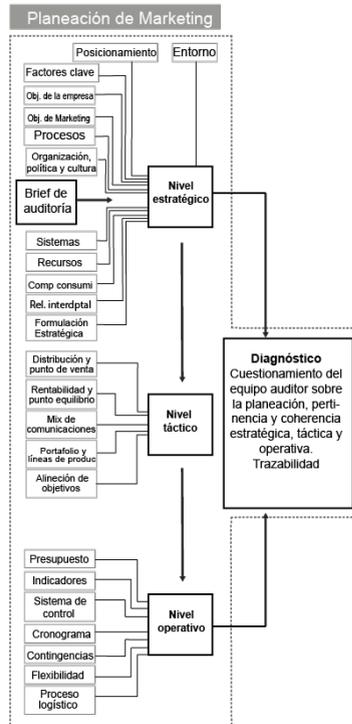
Se pretende operativizar la fase I del modelo de AM, por lo que surge la necesidad de hallar y establecer variables que contribuirán al desarrollo del modelo teniendo en cuenta las propuestas teóricas sobre los factores, directamente de los documentos que tratan sobre la AM, por lo tanto esta investigación se enfoca en la fase I "planeación" (Diagrama 2) para establecer sus variables; las cuales no han sido condensadas en la literatura o en otros modelos previos con el propósito de adoptarlas en el modelo (Cancino et al, 2019b).

Los resultados de esta investigación permitirán la implementación del modelo de AM (Cancino et al, 2019b) en las empresas, de lo contrario, posiblemente adquiera el mismo problema presente en los procesos de auditoría de marketing relativo a no constituir un proceso

sistemático de control del marketing o (Morgan et al, 2002).

La Fase I abarca tres niveles de planeación: planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa las cuales contienen 27 factores que se enfocan en analizar las actividades de planeación del marketing de una unidad de negocios en una organización.

Diagrama 2
Fase I del Modelo de auditoría de marketing orientado a la trazabilidad de objetivos.



Fuente: Cancino, Palacios & Manjarrez (2019).

Kotler et al, (1977) incluye en la AM cuatro componentes de evaluación que se relacionan con la planeación del marketing que permiten identificar variables que puedan ser usados para evaluar y medir la gestión, de otra parte Cano (2014) establece la planeación como primer paso, donde indica la importancia de tener el dominio y conocimiento de los instrumentos adecuados para la recolección de información, logrando la anticipación a los problemas que puedan aparecer en la recolección, Álvarez (1994) a su vez determina que analizar la estructura de la planificación estratégica implican varios aspectos para poder definir variables medibles a usar en la operativización el modelo, además Muñiz (2008) aconseja analizar el entorno externo e interno junto con el posicionamiento de la empresa y En ambientes de hipercompetitividad los altos directivos de las empresas deben realizar una recopilación de datos para visualizar de mejor manera el entorno donde participan, y así contar con la suficiente información para poder implementar técnicas actuales e implementar estrategias a partir de las mismas (García et al, 2017), este mecanismo de evaluación usado para el control respecto a los objetivos esperados (Tejada, 2020: 72) en marketing; por su parte Wilson (2002) recomienda el uso de listas de chequeo, la cual debe ser revisada previamente al desarrollo de la AM, para eximir las preguntas que no son aplicables en un contexto específico, esta lista de chequeo no son propiamente las variables a evaluar y medir pero son ser información útil para llegar a dichas variables.

Se puede observar que la teoría actual abarca diversas propuestas de

modelos de auditoría, con enfoques distintos, por lo tanto no existe un modelo mayoritariamente aceptado, menos aún probado; el proceso de AM involucra la recopilación de una ingente cantidad de información sobre las variables que se analizan en este proceso (Cancino et al, 2018) y la falta de conocimiento de marketing hace que las empresas establezcan un departamento comercial o simplemente algunos vendedores que toman decisiones de ventas para la compañía en lugar de departamentos de marketing (Chiusoli et al, 2016) por lo que se deben precisar las variables y datos a recoger, necesarios para reducir la complejidad del proceso, los costos y el tiempo.

3. Aspectos metodológicos

El desarrollo metodológico de esta investigación cualitativa con un enfoque hermenéutico permitió el abordaje de los procesos de auditoría de marketing y demás teoría relacionada en fuentes bibliográficas, su sistema de relaciones y estructuras dinámicas que se originan entre los diferentes documentos que permitieron realizar el análisis a través de variables que son definidas según el desarrollo del modelo propuesto (Cancino et al, 2019b), en el que se plantea tres etapas para la ejecución de procesos de auditoría, planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa (Juárez, 2018). El análisis documental se desarrolló contemplando un ejercicio de recopilación de fuentes sobre estudios relacionados a la AM, de esta forma el instrumento de recolección de datos clasifica los aportes al campo de estudio de acuerdo a los factores dispuestos por cada etapa, y la variable con la que se relaciona en el análisis de el cuadro 1.

Cuadro 1
Instrumento de recolección de datos

Nivel	Factores	Fuente	Variable
Planeación estratégica	Entorno		
	Posicionamiento		
	Participación		
	Penetración		
	Factores claves		
	Objetivos		
	Objetivos de mercadeo		
	Estructura organizacional		
	Política, cultura y sistemas de mercadeo		
	Recursos		
Planeación táctica	Conocimiento a segmentos		
	Relaciones interpersonales		
	Formación estratégica		
	Producto		
	Distribución		
	Comunicaciones		
Planeación operativa	Decisiones de ventas		
	Precio		
	Rentabilidad		
	Presupuesto		
	Sistema de control		
	Cronograma		
	Contingencias		
	Logística		

Fuente: elaboración propia.

Este estudio recurrió a un total de 33 documentos entre libros, artículos, documentos web y páginas especializadas en auditoría de

marketing, de los cuales únicamente los indicados en la cuadro 2 constituyeron una fuente de información pertinente para este estudio.

Cuadro 2
Relación de fuentes consultadas

Autor	Nombre del documento	Tipo	Año
Westwood.	How to write a Marketing plan	Libro	2016
Tangamo Célestin Mpia-N'sele.	La Problématique de la pratique de L'Audit Marketing	Libro	2015
Skelton	The marketing audit	Libro	2015
Phillips	Systematic Marketing Facilitates Optimal Customer Service: The Marketing Audit of a Rural Public Library System	Artículo de revista	2014
Cano.	Auditoría y Evaluación del Marketing	Documento en sitio web-	2014
Lipnická & Jaroslav.	Marketing Audit and Factors Influencing Its Use in Practice of Companies (From an Expert Point of View)	Artículo de revista	2013
Pimenta de Gama	Marketing audits: the Forgotten side of managemet	Artículo de revista	2012
Radulescu & Cetina.	Customer analysis, defining component of marketing audit	Artículo de revista	2012
Kotler & Keller.	Marketing Management	Libro	2012
Malpass.	The marketing audit	sitio web	2011
Street & Richmond.	Marketing Template	sitio web-	2011
Muñiz	marketing-XXI	sitio web	2008
Schildge.	Marketing Audits	Artículo de revista	2006
Group, TP Marketing	Marketing audit	sitio web	2006
Wilson	The Marketing audit handbook	Libro	2002
Kotler	Dirección de Marketing	Libro	2000
McDonald & Leppard.	Marketing audit	Libro	1994
Jones	Las decisiones del marketing	Libro	1993
Kotler, Gregor & Rodgers,	The marketing audit comes of age.	Artículo de revista	1977
Corporate Health Group.	Marketing Audit Checklist	Documento en sitio web-	S/F

Fuente: elaboración propia

Como se observa en cuadro 2, el 71% de los documentos consultados provienen de fuentes que gozan de alta credibilidad académica y científica, dónde una tercera parte (33%) provienen de revistas científicas que sometieron dichos documentos a evaluación de

pares y un 38% del contenido analizado se halla en libros resultados de investigación.

La revisión documental se orientó a identificar las variables nombradas en los documentos consultados, estas variables se han seleccionado de

acuerdo a las que corresponden a la fase de planeación del marketing y se clasifican de acuerdo a los factores de la fase I del modelo de auditoría trazabilidad de objetivos (Cancino et al, 2019b) en sus niveles estratégico (tabla 1), táctico (tabla 2) y operativo (tabla 3) y estableciendo el número de veces que se ha nombrado cada variable para establecer la frecuencia relativa de nombramientos respecto a la cantidad de fuentes consultadas .

4. Determinación de variables operativizadas para el modelo de auditoría de marketing en la Fase I

Dada la diversidad que ha alcanzado la teoría de la AM se encuentra una alta multiplicidad en los contenidos e ideas sobre los aspectos de evaluación, por lo que las tablas presentadas a continuación describen las variables concretas a usar en una AM en la fase I del modelo propuesto (Cancino et al, 2019)

4.1. Variables identificadas para la fase I correspondientes a la planeación estratégica

Como se observa en la tabla 1, el análisis de los documentos permitió identificar catorce variables para el factor entorno, en la cual se destaca que las herramientas de predicción en el marketing fue nombrada en el 38,1% de los documentos consultados, es llamativo que el 100% de los documentos incluyeron factores de análisis como el entorno político y la competencia, así como la cultura (52,4%), los cambios demográficos (81%) y competitividad de la empresa (52,4%); Cano (2014) habla sobre las estrategias de la competencia, su éxito y su capacidad, de acuerdo con lo anterior, Malpass (2011) da relevancia entender cómo la competencia venden los productos, Muñiz (2008) junto con Westwood (2016) coinciden en la importancia de conocer la competencia; como factor externo el control de la publicidad y los precios; Jones (1993) y Phillips (2014) coincidieron con tomar las tendencias demográficas en la auditoría.

Tabla 1
Descripción de las variables para auditoría pertenecientes a la planeación estratégica

Factor	Variable identificada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entorno	Herramientas de predicción en el marketing	8	38,1
	Entorno y cambios de la economía	6	28,6
	Costos en el entorno	2	9,5
	Medidas a tomar en el entorno ambiental	3	14,3
	Entorno político y legal	21	100,0
	Empresa - Intermediarios	3	14,3
	Entorno cultural	11	52,4
	Entorno demográfico	17	81,0
	Entorno tecnológico	7	33,3
	Competencia	21	100,0
	Competitividad de la empresa	11	52,4
	Inversión	3	14,3
	Proveedores	2	9,5
Identidad y negocio de la empresa	1	4,8	
Posicionamiento	Posicionamiento actual	8	38,1
	Estrategias de posicionamiento	6	28,6
	Percepción del cliente	3	14,3
	Análisis competitivo	5	23,8
Participación	Análisis del mercado	11	52,4
	Locación	1	4,8
	Variables para evaluar	1	4,8
Penetración	Penetración de producto	1	4,8
	Penetración de marca	1	4,8
Factores Clave	Métodos de recolección y análisis de información	2	9,5
Objetivos empresariales	Formulación de los objetivos	2	9,5
	Alineación con la estrategia	1	4,8
	Verificación de objetivos	1	4,8
Objetivos mercado	Trazabilidad	7	33,3
	Concordancia objetivos y oportunidades	1	4,8
	Concordancia objetivos y posición competitiva	5	23,8

Cont... Tabla 1

Procesos Mercadeo	Planificación	10	47,6
	Gestión de mercados	5	23,8
	Evaluar desempeño	5	23,8
	Revisión plan de marketing	8	38,1
Estructura organizacional y RRHH	Funciones asignadas al personal de marketing	8	38,1
	Capacidades del personal de marketing	4	19,0
	Hacer que el personal sea efectivo	6	28,6
	Propósito del departamento	4	19,0
	Estructura de las funciones de Marketing	4	19,0
	Evaluación del personal de publicidad	4	19,0
Política, cultura y clima	Cultura laboral	7	33,3
	Ambiente laboral	6	28,6
	Política de gestión de cambio	2	9,5
Sistemas Mercadeo	Sistemas de marketing	3	14,3
Recursos	Recursos para el marketing	7	33,3
	Costos disponibles	4	19,0
	Atractivos para el cliente	5	23,8
	Cambio drástico en la demanda	5	23,8
Conocimiento segmentos	Análisis del segmento	21	100,0
	Mantenimiento y atracción de clientes	4	19,0
	Gestión de clientes	3	14,3
	Clasificación y criterios	21	100,0
	Segmento del mercado	4	19,0
Relaciones Interdepartamentales	Comunicación e interrelaciones	5	23,8
	Coordinación	2	9,5
Formulación Estratégica	Auditoria de marketing	3	14,3
	Evaluación de estrategia	2	9,5
	Comprobación mediante Auditoria Marketing	5	23,8
	Claridad del plan de marketing	7	33,3

Fuente: Elaboración propia.

En relación al factor posicionamiento se han identificado variables correspondientes a el posicionamiento actual (38,1%), las estrategias de posicionamiento (28,6%), el análisis competitivo (23,8%) y la percepción del cliente (14,3%), por ejemplo, Cano (2011) se enfoca en las actividades para crear posicionamiento y confianza en los clientes actuales, por su parte Lipnická y Ďaďo (2013) consideran importante hacer uso de su ventaja competitiva.

En cuanto al factor participación, la variable destacada fue el análisis del mercado (52,4%), en otro sentido el factor penetración genera dos variables cada una mencionada una vez en los documentos consultados al igual que fueron pocas las menciones respecto a los factores claves (9,5%) en donde se evalúa la participación de la competencia y como se encuentra la compañía frente a la competencia (Westwood, 2016).

Las variables de análisis asociadas a los objetivos empresariales aluden a la formulación de objetivos (9,5%), alineación con la estrategia (4,8%) y verificación de objetivos (4,8%); en contraste, son abundantes las referencias aquellas variables asociadas a los objetivos de mercadeo debido a que el 33,3% de ellos tratan sobre la trazabilidad, 23,8% exponen la necesidad de determinar la concordancia entre los objetivos y la posición competitiva y solo un 4,8% habla de la concordancia entre los objetivos y las oportunidades en lo que Jones (1993) indica deben tener unos objetivos bien definidos tanto para las estrategias como la organización y el control. Lipnická y Ďaďo (2013) resaltan el alineamiento de los objetivos con las estrategias de comercialización.

Un factor ampliamente discutido se relaciona con los procesos de

mercadeo del cual derivaron variables sobre la planificación (47,6%) la gestión de mercados (23,8%) evaluación del desempeño (23,8%), la revisión del plan de marketing (38,1%) en el análisis de esta variable se interesa por las herramientas que usa una organización para medir aspectos no financieros como la lealtad y retención de clientes, cuota de mercado, tiempo de entrega del servicio o quejas de los clientes (Skelton, 2015).

En lo que atañe a la estructura organizacional y recursos humanos, se identificaron seis variables sobre aspectos como las 1) funciones asignadas al personal de marketing (38,1%) en lo que Malpass (2011) propone establecer la importancia de definir un alto nivel de marketing en donde el gerente pueda analizar seguido de planificar y poner en práctica el trabajo de marketing, además de tener en cuenta quienes están involucrados directamente en la actividad de marketing y asignarles una responsabilidad sobre cada línea de productos, 2) las capacidades del personal de marketing (19%), lograr 3) la efectividad del personal de marketing (28,6%), 4) el propósito del departamento (19%) en donde es relevante especificar la relación del departamento con otras funciones y con la misión corporativa cuando se esté formulando (Wilson, 2002), la estructura de las funciones del área de marketing (19%) indicado por Malpass (2011) a fin de entender la estructura de las responsabilidades de marketing para la mejora las necesidades de los productos, del mercado y de los territorios y Skelton (2015) determina que las funciones del marketing deben estar organizadas y 6) la evaluación del personal de marketing (19%).

Para el factor cultura, política y clima se halla que en un 33% se ha

nombrado la cultura laboral, el ambiente laboral en el 28,6% de los casos y una tercera variable sobre las políticas de gestión del cambio con el 9,5%.

Un elemento clave que la literatura actual aporta es la delimitación del término sistemas de mercadeo (14,3%) al determinar que en el contexto de una auditoría de marketing se refiere a los sistemas de información, inteligencia de marketing y aquellos usados para la toma de decisiones (Malpas, 2011).

Respecto a los recursos con los que se puede contar para la ejecución del plan en la fase de planeación del marketing, se requiere estudiar los recursos para el marketing (33,%), los costos (19%), recursos atractivos para el cliente (23,8%) como los implementos de comunicación, instalaciones, personal, maquinaria óptima, (Berry, Conant and Parasuraman, 1991); y el uso de los recursos ante los cambios dramáticos de la demanda (23,8%) al analizar la capacidad de actuar ante un aumento drástico de pedidos o baja las ventas sin que los recursos se afecten (Malpass, 2011).

El conocimiento de los clientes es uno de los factores a comprender en la planeación estratégica del marketing, se encontró variables asociadas al análisis de los segmentos (100%) que analiza el segmento y encontrar cual es el tipo de cliente para la empresa, cuál es el valor del cliente para la organización y cómo evaluar la satisfacción del cliente, autores como Skelton (2015), Malpass (2011) Berry et al (1991) y Kotler (2000) coinciden en que se debe hacer un análisis y clasificación del segmento, entre tanto Phillips (2014), Skelton (2015), Balan (2007) y Malpass (2011)

coinciden en cuanto a analizar los factores que influyen en cada segmento teniendo en cuenta su comportamiento compra; la variable clasificación y criterios de clasificación de los clientes (100%) entre otros aspectos hallados; a su vez el factor de relaciones interdepartamentales (23,8%) conlleva el análisis de las comunicaciones y la coordinación de esas relaciones (9,5%).

El diagnóstico de la gestión de mercadeo cierra con el análisis de la formulación estratégica que se soporta en una auditoría de marketing (14,3%) ya que la estrategia es un componente a tener en cuenta en una auditoría (Kotler, 2000), porque determina las actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos, de las estrategia de marketing y la compatibilidad con la estrategia corporativa (Wilson, 2002). Además, se identifican variables como la comprobación mediante la auditoría de marketing (23,85%), la claridad del plan de marketing (33,3%) y la evaluación de la estrategia (9,5%).

4.2. Variables identificadas para la fase I correspondientes a la planeación táctica

El modelo de auditoría para la trazabilidad de objetivos (Cancino, et al, 2019b) establece una segunda unidad de análisis en la fase I orientada el diagnóstico de factores como el producto, distribución, comunicaciones, precio, rentabilidad y alienación con los objetivos descritos en la tabla 2, en este sentido, esta investigación presenta hallazgos que proyectan variables de análisis de la siguiente manera:

Tabla 2
Descripción de las variables para auditoría pertenecientes a la planeación táctica

Factor	Variable identificada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Producto	Innovación / renovación	9	42,9
	Ciclo de vida	2	9,5
	Gestión de la categoría de productos	4	19,0
	Líneas de productos	5	23,8
	Ventas	1	4,8
	Percepción sobre los productos	4	19,0
	Oportunidad	6	28,6
	Gestión de cartera	9	42,9
Distribución	Canales de distribución	8	38,1
	Costos distribución	2	9,5
	eficiencia de los canales de distribución	11	52,4
	Ingreso a nuevos canales	3	14,3
	Regulación de acciones en la distribución	3	14,3
Comunicaciones	Personalidad marca	8	38,1
	Comunicación asertiva	13	61,9
	Servicio cliente	7	33,3
	Herramienta de seguimiento y gestión al cliente	13	61,9
	Mezcla promocional	12	57,1
	Estrategia de diferenciación de productos servicios	9	42,9
	Planificador de publicidad	3	14,3
	Presupuesto para herramientas de comunicación	4	19,0
	Herramientas para el posicionamiento	5	23,8
	Análisis en las herramientas de C.D	5	23,8
	Herramientas de comunicación digital	12	57,1
	Mantenimiento y gestión en las Herramientas C. D	10	47,6
	Dpto., de ventas como fuente de información	2	9,5
	Relaciones internas externas	2	9,5

Cont... Tabla 2

	Fijación según políticas	10	47,6
	Competencia y tendencias	6	28,6
Precio	Revisión	2	9,5
	Cliente	1	4,8
	Innovación	1	4,8
	<hr/>		
Rentabilidad	Análisis de rentabilidad	6	28,6
	Valor de negocio	3	14,3
	Rentabilidad de los productos	2	9,5
	Rentabilidad de las acciones de marketing	5	23,8
<hr/>			
Alienación con objetivos	No mencionado		0,0
<hr/>			

Fuente: Elaboración propia.

En relación al factor producto, se establecen variables en el marco de la auditoría para analizar procesos de innovación y renovación (42,9%) debido a la importancia de saber si hay un plan de innovación (Muñiz, 2008), si la información y elección sobre los nuevos productos se conoce y si está alineada con las dependencias (Cano, 2014), como es la realización de test o evaluación antes y después de lanzar el producto (Muñiz, 2008); ciclo de vida (9,5%); gestión de la categoría (19%) esta variable busca aspectos a mejorar y desarrollar y Muñiz (2008) incluye estudiar la existencia de la sustitución de productos no rentables según políticas de marketing; análisis de las líneas de producto (23,8%) al conocer los productos se establece si cada línea cumple con sus objetivos (McDonald y Leppard, 1994; Cano, 2014) o la necesitan productos nuevos al igual que la estacionalidad en los productos (Muñiz, 2008), ventas (4,8%),

percepción sobre los productos (19%), oportunidad (28,6%) y gestión de la cartera (42,9%) a fin de conocer si el sistema que gestiona la producción y que controla el producto es eficaz (Cano, 2014), qué áreas del producto deben mejorarse, quitar productos o agregar (Muñiz, 2008 y Malpass, 2011).

En el factor distribución se han establecido variables para examinar los canales de distribución (38,1%), costos de distribución (9,5%), eficiencia de los canales de distribución (52,4%) relevante con cómo los canales pueden llegar a lograr maximizar las ventas y aumentar las ganancias, a evaluar qué tan efectivos son los distribuidores, intermediarios, representantes de los fabricantes, comisionistas y agente esto según Cano (2014), para el autor Muñiz (2008) la efectividad se dan con el desarrollo al trazar zonas y rutas de forma lógica; ingreso a nuevos canales (14,3%) y regulación de acciones distribución (14,3).

Un factor ampliamente discutido en la literatura corresponde al ámbito de las comunicaciones de marketing en el que se identificaron catorce variables, sobresalen personalidad de marca (38,1%), comunicación asertiva (61,9%), servicio al cliente (33,3%), herramientas de seguimiento y gestión al cliente (61,9%) analiza si las herramientas como el CRM permiten gestionar el cliente para crear o lograr una relación con la empresa, para Berry et al, (1991) en la auditoría de marketing, es importante identificar necesidades y deseos de los clientes; mezcla promocional (57,1%), estrategia de diferenciación de productos (42,9%), herramientas de comunicación digital (57,1%) y mantenimiento y gestión de las herramientas de comunicación (47,6%).

El factor precio abordado en los documentos permiten establecer cinco variables en donde resaltan la fijación según políticas (47,6%) hace que la empresa realice o establezca su precio superior, inferior o igual al de la competencia o si estos son indiferentes, posiblemente se encuentre precios fijados según la demanda (Muñiz, 2008 y Cano, 2014), se evalúa el negocio para determinar precios según Skelton (2015); competencias y tendencias (28,6%).

El examen de la rentabilidad

es otro factor en el que se identifican variables mencionadas por los autores en cuanto al análisis de la rentabilidad (28,6%) ya que según Pimineta de Gama (2012) la rentabilidad financiera es un tipo de análisis parte integral de una lista de comprobación existente; valor del negocio (14,3%) y la rentabilidad de las acciones de marketing (23,8%) entre otras.

4.3 Variables identificadas para la fase I correspondientes a la planeación operativa

El modelo de auditoría establece cinco factores en la etapa de planeación operativa (tabla 3), en el caso del primero denominado presupuesto en el que se identificaron cuatro variables: costos (4,8%), análisis y medición (9,5%), presupuesto para mercadeo (14,3%) se relaciona con el procedimiento para obtener los presupuestos de la planificación del marketing, (Malpass, 2011) aconseja para cada línea de producto, tener una proyección para establecer el presupuesto, saber cómo se usa y cuando (Cano, 2014) hace relevancia en saber si la empresa posee respaldo financiero para sus metas en el proceso de planeación; y presupuesto para comunicaciones y marketing mix (9,5%).

Tabla 3
Descripción de las variables para auditoría pertenecientes a la planeación operativa

Factor	Variable identificada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Presupuesto	Costos	1	4,8
	Análisis y medición	2	9,5
	Presupuesto para mercadeo	3	14,3
	Presupuesto Para comunicaciones y marketing mix	2	9,5
Sistema Control	Procedimientos	4	19,0
	Implementación de métricas y herramientas	16	76,2
	Análisis y evaluación	7	33,3
	Control precios y costos	2	9,5
Cronograma	No mencionado		0,0
Contingencias	Plan de acción	1	4,8
	capacidad de afrontar los problemas	1	4,8
Logística	procesos internos	3	14,3
	tiempos de entrega	3	14,3

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente factor se denomina sistemas de control en donde los procedimientos (19%), análisis y evaluación (33,3%) y el control de precios y costos (9,5%) harían parte de las variables a analizar en el proceso de auditoría, sobresale por ser ampliamente nombrado la implementación de métricas y herramientas (76,2%) que analiza herramientas y métricas de medición y seguimiento, además de involucrar sistemas de información de las organizaciones con el fin de entender las necesidades de la planificación y el control de las operaciones en varios mercados para Skelton (2015) se debe implementar herramientas para medir la participación del mercado, y herramientas que mida, la lealtad del cliente, retención de los clientes, seguimiento, tiempos de entrega,

quejas y soluciones, también el uso de herramientas como benchmarking para evaluar el desempeño del negocio esta variable también cuenta con medidas de marketing utilizadas para evaluar el rendimiento global del marketing (Pimenta, 2012 y Malpass, 2011), por parte Muñiz (2008) aplica un sistema de control para medir el nivel de calidad de la fabricación de productos.

En relación al factor cronograma, no se identificó en la literatura algún referente a este a fin de establecer los aspectos de análisis. En referencia al factor contingencias, solo se identificaron dos variables plan de acción y capacidad de afrontar los problemas cada una con un 4,8% de menciones. Finalmente, en el factor logística se identifican dos variables: procesos internos (14,3%) y tiempos de entrega (14,3%) con los que

se evalúa dicha gestión.

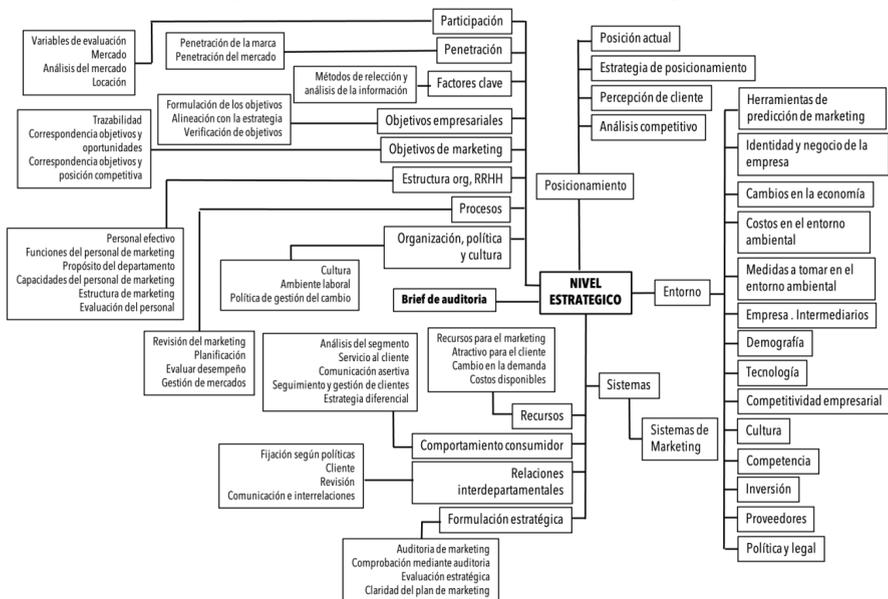
4.4. Avances hacia la operatividad de la auditoría de Marketing

Los problemas conceptuales y las deficiencias de la AM como lo son los pocos casos prácticos expuestos en la literatura, la falta de evidencia de su implementación y desempeño, así como su enfoque cualitativo basado en listas de chequeo no han permitido el avance y perfeccionamiento de conceptual y práctico de esta herramienta de control de la gestión del marketing.

Se puede observar la identificación aspectos o variables implicados en la función estratégica de la planeación del

marketing (Diagrama 3), estas variables se asocian a uno de los factores del modelo de auditoría trazabilidad de objetivos, estos factores corresponden a: entorno (14 variables), posicionamiento (4 variables), participación (3 variables), penetración (2 variables), factores clave (1 variable), objetivos empresariales (3 variables), objetivos de mercadeo (3 variables), proceso de mercadeo (4 variables), estructura organizacional y RRHH (6 variables), política, cultura y clima (3 variables), sistemas de mercadeo (1 variable). Recursos (4 variables), conocimiento de los segmentos (5 variables), relaciones interdepartamentales (2 variables) y formulación estratégica (4 variables).

Diagrama 3
Variables de la primera fase de la planeación de la auditoría de marketing a nivel estratégico, táctico y operativo.

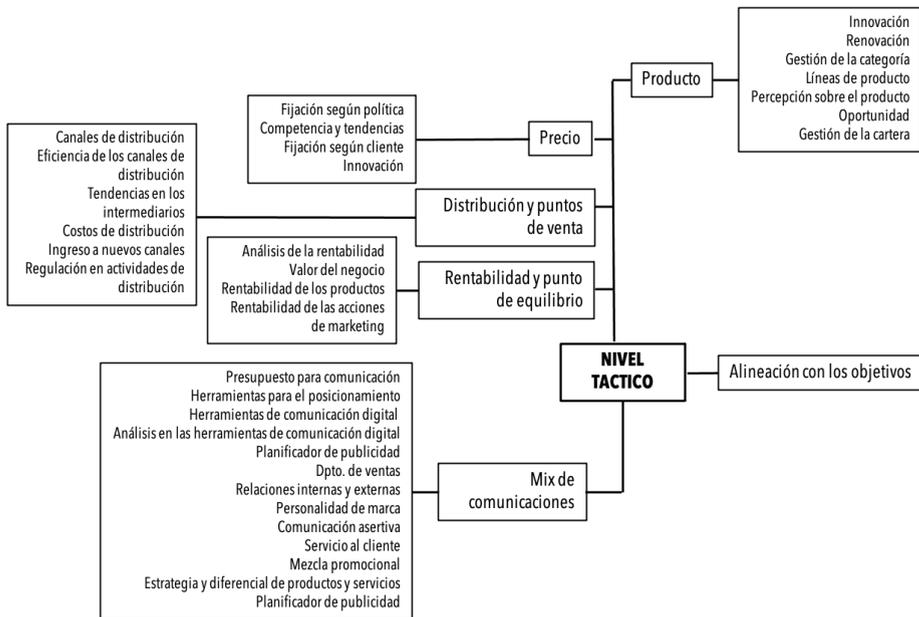


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la función táctica en la planeación de marketing (Diagrama 4) se identifican variables para el factor producto (8 variables), distribución (5 variables), comunicaciones (14 variables), precio (5 variables), rentabilidad (4 variables) y alineación con los objetivos (0 variables)

(5 variables), comunicaciones (14 variables), precio (5 variables), rentabilidad (4 variables) y alineación con los objetivos (0 variables)

Diagrama 4
Variables de la primera fase de la planeación de la auditoría de marketing a nivel estratégico, táctico y operativo



Fuente: Elaboración propia.

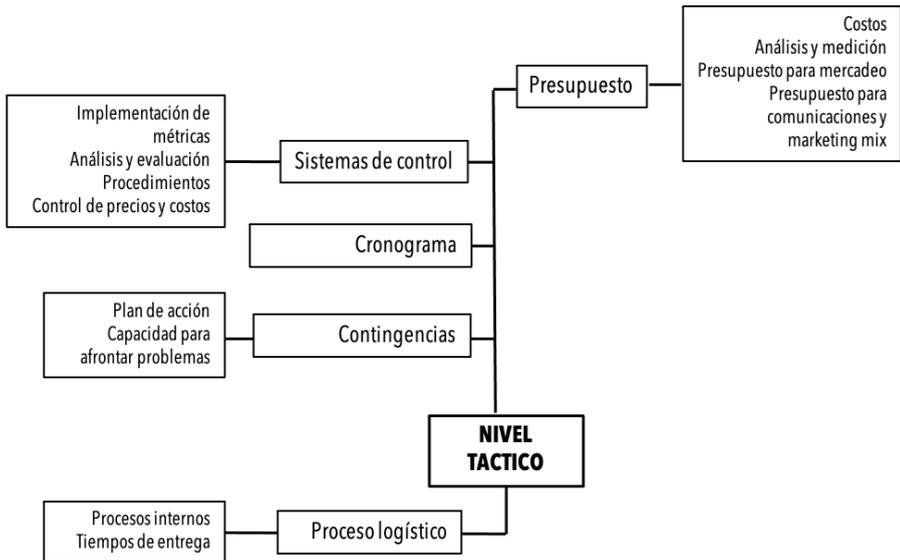
En lo referente a la función operativa en la planeación de marketing (Diagrama 5) se extrajeron variables para los factores presupuesto (4 variables), sistema de control (4 variables), Cronograma (0 variables), contingencia (2 variables), logística (2 variables).

Esta identificación de aspectos expone aquellas variables que se han propuesto en la literatura respecto a la AM que resultan ser más los representativos

en una auditoría de marketing, por lo que en este contexto establecer las variables e incorporarlas a un proceso de AM tiene como finalidad de mejorar las condiciones para la aplicación de este instrumento en el ámbito organizacional; como se observa en a diagrama 5, las variables se transferir a el modelo de auditoría de trazabilidad de objetivos en la Fase I integrándolas a cada factor de este proceso.

Diagrama 5

Variables de la primera fase de la planeación de la auditoría de marketing a nivel estratégico, táctico y operativo



Fuente: Elaboración propia.

Con la integración de las variables al modelo de auditoría de marketing se establecen intrínsecamente los datos a recolectar en el proceso de auditoría que permiten un análisis más preciso por cuyos resultados se eliminan sesgos y la subjetividad presente en otros modelos propuestos.

5. Conclusiones

En la teoría de la AM constituye una base de conocimiento que se ha nutrido durante las últimas seis décadas, la cual incluye una amplia variedad de procesos propuestos por diversos autores; el análisis de estos antecedentes han posibilitado delinear

aquellos factores, variables y unidades análisis que soportan un proceso de auditoría de marketing; la extracción y luego clasificación de estas variables de acuerdo a su función estratégica, táctica y operativa integrados al modelo de auditoría de marketing para la trazabilidad de objetivos establece los aspectos que un auditor debe valorar cuando conduce procesos de AM, llegado de esta manera a condensar esta información conducente a establecer los aspectos requeridos para la aplicación de este instrumento de control de la gestión del marketing.

La recopilación de la información específica sobre los aspectos a evaluar en la gestión de mercadeo en cuanto a

lo estratégico, táctico y operativo como lo propone el modelo de auditoría de marketing propuesto por Cancino et al (2019b) debe soportarse en variables que permitan una ágil recolección de datos y una fácil interpretación de los datos obtenidos.

Es de resaltar que se carece de antecedentes respecto a la funcionalidad de cada variable dentro del proceso de AM. Por ello el potencial beneficio de la determinación e integración de las variables en el proceso de auditoría de marketing para evaluar el desempeño en la gestión de marketing esta supeditado a pruebas de campo, en las que se someta cada variable a una valoración respecto a su capacidad de aportar significativamente al proceso de AM, este testeó proveerá un modelo de AM más preciso y sistemático, por ello las variables aquí identificadas resultan constituir un avance en el conocimiento de este campo específico.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, F.D. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*, (20), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942331006>
- Balan, C. (2007). Customer Relationship Management: strategic, operational and analytical aspects, *Revista de Marketing On line*, (1)3. pp 6-17
- Berry, L., Conant, J., and Parasuraman, A. (1991). A Framework for conducting a services marketing audit. *Journal of the academy of marketing Science*, 19(3), 255-268.
- Cancino, Y., Rodríguez, C., Suárez, V. and Palacios, J. (2018). Optimización de la gestión de procesos de auditoría de marketing a partir de la integración de tics. En: J. Perea, J. Lagos, J. Palacios and E. Cruz, ed., *Las tecnologías de la información y la comunicación y su aplicación empresarial*, 1st ed. [online] Bogotá: Editorial Scientometrics e Researching Consulting Group, pp.166-194. <https://www.ecci.edu.co/es/Bogota/las-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion-y-su-aplicacion-empresarial-1993>
- Cancino, Y., Palacios, J., and Manjarrez Leytón, C. (2019a). Uses and benefits of the marketing audit: A point of view of managers in marketing departments. *Revista Espacios*, 40(11), 25. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/19401125.html>
- Cancino, Y., Palacios, J., and Manjarrez, C. (2019b). Marketing audit model oriented to the traceability of the objectives and strategies. *Aglaia*, 10(1), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.22519/22157360.1314>
- Cano, A. M. (2014). *Auditoría y evaluación del marketing*. <http://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/feem/libros/Auditoriaevaluaciondelmarketing.pdf>
- Corporate Health Group (s.f.). *Checklist, marketing audit*. <https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/07/12104120/Marketing-Audit-Checklist-Template.pdf>
- Chiusoli, C. L. y Stefano, S. R., (2016). Sistema de informação de marketing: importância e uso das informações de marketing na tomada de decisão. *Revista Espacios*, 37(11), 10. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n11/16371110.html>
- García, E. R., García, D. M., & Cardeño, E. (2017). Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos. *Revista Espacios*, 39(11), 7. <http://www.revistaespacios.com/>

- a18v39n04/18390407.html
- Jones, G. (1993). *Las decisiones del marketing*. Deusto S.A. Ediciones Bilbao.
- Juárez, F. (Ed.). (2018). *Principios de marketing*. Editorial Universidad del Rosario.
- Kotler, P., Gregor, W., & Rodgers, W. (1977). The marketing audit comes of age. *Sloan Management Review*, 18(2), 25-43.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing* (1ra. ed). Prentice Hall Iberia.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Marketing management*. (14th ed.). Prentice Hall.
- Lipnická D., Ďaďo J. (2013). Marketing Audit and Factors Influencing Its Use in Practice of Companies (From an Expert Point of View). *Journal of competitiveness*, 5(4), 26-42 <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.02>
- Loya, A., & Jhavar, A. (2014). A study of marketing audit and its impact on business performance. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 4(12), 109-115.
- Malpass, J. (2011). Marketing-Review-2. <https://jacquimalpass.com/wp-content/uploads/2012/08/Marketing-Review-2.pdf>
- McDonald, M., & Leppard, J. (1994). Marketing audit. La auditoría de marketing. Cómo pasar de la teoría a la práctica del marketing. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- TP marketing group. (2019). *Marketing audit checklist*. <http://www.marketing-audit.co.uk/checklist.htm>
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing. *Journal of business research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-4)
- Muñiz, R. (2008). *Marketing XXI*. (5ta. ed). Marketing en el siglo XXI. <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Phillips, A. L. (2014). Systematic marketing facilitates optimal customer Service: The marketing audit of a rural public library system. *Public Library Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/01616846.2014.937212>
- Pimineta de Gama, A. (2012). Marketing audits: the Forgotten side of of of managent. *Journal of Targeting, Measurement and analysis for marketing*, 20, 212–222. <https://doi.org/10.1057/jt.2012.17>
- Radulescu, V., & Cetina, I. (2012). Customer analysis, defining component of marketing audit. *Procedia - Social and behavioral sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.050>
- Schildge, G. (2006). Marketing audits: Why principles of accountability in marketing are useful in promoting company growth. *Journal of promotion management*, 12(2), 49-52. https://dx.doi.org/10.1300/J057v12n02_05
- Shuchman, A. (1959). The marketing audit: its nature, purposes and problems, In Garden, AN and Bailey, ER (Ed.), *Analyzing and improving marketing performance: marketing audits in Theory and practice*, New York: American Management Association.
- Skelton, O. M. (2015). *The marketing audit*. New York: Lulu.
- Street, N., & Richmond, V. (2011). *Marketing Audit Template*. <https://www.themarketingnetwork.com.au/wp-content/uploads/>

[downloads/2012/03/marketing-audit-tempalte-v3.pdf](#)

Tangamo, C. M. N. S. (2015). La Problématique de la pratique de l'audit marketing: Validation d'une méthodologie Etude de cas. Éditions universitaires européennes.

Tejada, G.C., Rengifo, R.A., Boy, A.M. y Rodríguez, J. V. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89). <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31385>

Vargas, E.E., Rengifo, R. A., Guizado, F., y Sánchez F. (2019). Sistemas de información como herramienta para reorganizar procesos de manufactura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(85). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23840>

Westwood, J. (2016). *How to write a marketing plan*. (5ta. ed). KoganPage.

Wilson, A. (2002). *The Marketing audit handbook*. KoganPage.