

ELECTIVA 1 - AUDITORÍA DE MARKETING

UNIDAD 2

OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA)
VERSIÓN DESCARGABLE



UNIVERSIDAD

VIRTUAL

DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD

FUNDADA EN 1977 - VIGILADA MINEDUCACIÓN. Resolución No. 13370 de 19 de Agosto de 2014 - Otorgada por el M.E.N.

**ELECTIVA 1 - AUDITORÍA DE MARKETING
UNIDAD 2**

**OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA) - VERSIÓN DESCARGABLE
DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD**



**BOGOTÁ D.C.
2018**



Dirección de Virtualidad



UNIDAD 2


Electiva 1 - Auditoría de Marketing





BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

General a la Unidad:



La validación de plan de marketing requiere esfuerzo y compromiso de toda organización. Esta unidad propende por la aplicación de un modelo de auditoría de marketing que en teoría se puede aplicar en cualquier organización. Sin embargo, es importante destacar que este todavía se encuentra en proceso de construcción y validación.

COMPETENCIAS

A

Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.

B

Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.

BIENVENIDO A LA UNIDAD 2

Electiva 1 - Auditoría de Marketing

CONTENIDO TEMÁTICO

Unidad 2

TEMAS

1

PROCEDIMIENTO AUDITORÍA DE MARKETING

1. Recolección de información y evidencias.
2. Análisis del proceso de planeación del marketing.
3. Análisis del desempeño del marketing.



RESULTADO DE APRENDIZAJE

Unidad 2

Al finalizar la asignatura el estudiante estará en capacidad de evaluar la gestión que una empresa despliega en la ejecución de un plan de mercadeo por medio de un proceso sistemático que provea información relevante para proponer acciones específicas para mejorar los procesos de planeación y alcanzar mayores resultados futuros.

PROBLEMATIZACIÓN

Unidad 2

Algunos procesos a cargo de los departamentos de marketing no son auditados en su totalidad, en ese sentido, la auditoría en marketing puede ser considerada como una disciplina derivada de la auditoría general que ofrece herramientas de gestión que brindan un diagnóstico con respecto a la planeación y ejecución de las acciones de marketing.

Por lo anterior:

¿Por qué la auditoría de marketing puede ser una herramienta de gestión estratégica para una organización?



TEMA 1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y EVIDENCIAS

Brief de auditoría de marketing

Para el ejercicio del corte 2 y 3 se toma como referencia el modelo de auditoría de marketing propuesto por Cancino, Palacios, & Manjarrez (2019), el cual contiene tres grandes fases:

- Evaluación del plan de marketing
- Evaluación de las acciones de marketing
- Resultados de la auditoría de marketing

Este modelo se desarrolló para auditar de forma independiente cada línea de producto en la organización, para lo cual en la evaluación del plan de marketing se hace una revisión integral del proceso de diagnóstico que sirve como referencia para la construcción del plan de marketing.

La evaluación de las acciones de marketing corresponde a la validación del componente de la planeación, ejecución y operativización del plan de marketing. Los resultados corresponden a la valoración final como resultado del ejercicio de análisis y validación del plan, en la siguiente figura se observa como el modelo se integra en las tres fases y las variables que lo componen:

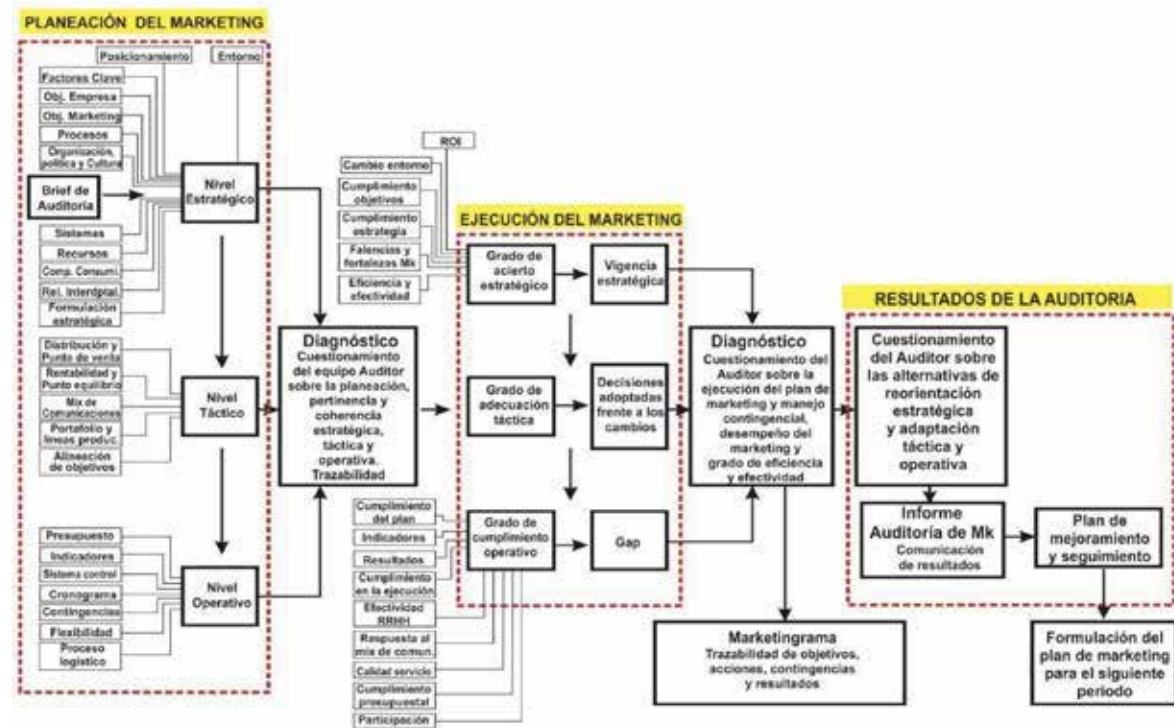


Figura 1. Modelo para la implementación de la auditoría de marketing.
Fuente: tomado de Cancino, Palacios, & Manjarrez (2019).

Por lo tanto, el primer paso consiste en el desarrollo inicial de un documento denominado Brief de auditoría de marketing. Este documento es desarrollado por parte de la empresa, el cual relaciona y detalla el plan de marketing vigente, así como las condiciones de mercado y organizacionales sobre las cuales se elaboró dicho plan. El Brief debe contener:



Figura 2. Fuente: elaboración propia.

Frente al análisis o información del entorno (externo e interno) se recomienda para el análisis del entorno externo el uso de herramientas estratégicas como el DOFA, matriz de 5 fuerzas competitivas. En cuanto al análisis del entorno interno se recomienda el uso de la matriz de atractivo del mercado, matriz BCG y ciclo de vida frente al portafolio de productos, así como también es indispensable relacionar los resultados de investigaciones de mercado previas, tanto las realizadas directamente por la organización como las desarrolladas por terceros.

En cuanto a la estructura organizacional, se hace referencia al organigrama del área, el cual debe incluir cargos y funciones principales, así como procesos tercerizados. Los procesos del área son todos aquellos que están documentados y que se relacionan directamente con la labor operativa del área.

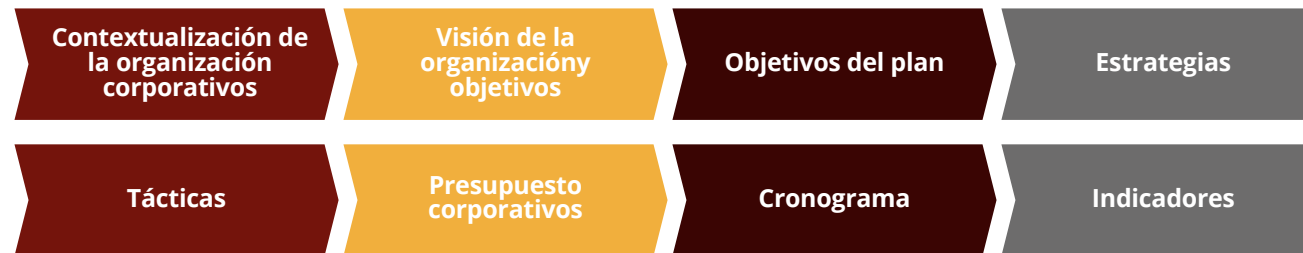


Figura 3. Fuente: elaboración propia.

Bajo esta perspectiva, la contextualización de la organización es un resumen del análisis y conclusiones del entorno que desarrolló la organización previa al plan, así como la delimitación del horizonte temporal del plan, el contexto de la organización y su situación de mercado en donde se puntualiza el segmento o segmentos que atiende.

En cuanto a la revisión de la visión y los objetivos corporativos, consiste en relacionar la estrategia corporativa con la estrategia de marketing, para lo cual, la visión se convierte en el objetivo macro dentro de un horizonte temporal previamente delimitado, que por lo general es de 3,5 hasta 10 años, su temporalidad depende en gran medida de la complejidad y el contexto propio de cada organización.

Los objetivos corporativos se desglosan de la visión y permiten llevar la meta macro a metas específicas que pueden incluir una o más áreas, es indispensable revisar los objetivos corporativos y establecer cuáles de estos tienen injerencia directa e indirecta en el área de mercadeo. Lo anterior, con el fin de poder determinar las responsabilidades de corto, mediano y largo plazo, y su impacto en la organización.

Tomando como referencia el análisis del entorno y visión, se hace pertinente la formulación de los objetivos del plan de mercadeo. Los objetivos de un plan de marketing se caracterizan por ser claros, concisos, medibles y cuantificables.

Estos objetivos deben contener acciones relacionadas con el segmento, el posicionamiento, la cartera de productos, la penetración y la rentabilidad. Con base en los objetivos, se establecen las estrategias adoptadas, entre estas se destacan las de posicionamiento, de segmento y de cartera de productos (matriz de Ansoff). Así pues, se entiende que hay una relación directa entre los objetivos y las estrategias.

Una vez definidos, se propende por la parte táctica del plan, el cual consiste en la relación de las actividades asociadas el mix de marketing. En este caso, dicha operativización debe ser discriminada frente a cada objetivo planteado. Vale la pena aclarar que el plan de comunicación está integrado a las acciones de promoción, sin embargo, por efectos de organización, este apartado puede tener un capítulo completo donde se relaciona el Flow.

El presupuesto es la relación del componente táctico en términos de cantidades y costo, el presupuesto de un plan de marketing por lo general es aprobado por la dirección general y en algunos casos por la junta directiva. Dicho valor debe estar dado en cuanto a costo unitario y costo total por actividad, así como el valor consolidado de ejecución de dicho plan.

Por último, se relacionan el cronograma y los indicadores de gestión; el cronograma hace referencia a la relación de las actividades en un período de tiempo dependiendo de su importancia o urgencia para la organización, los indicadores son las métricas adoptadas para la validación de la ejecución de las acciones tácticas y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Una vez se recibe el Brief por parte de la organización, se procede organizarla y/o categorizarla en tres niveles: estratégico, táctico y operativo; esto con el fin de emitir un diagnóstico inicial. En este paso se debe asignar el peso, el cual corresponde a la participación de cada actividad en términos de porcentaje, este peso se determina en previa reunión con la organización en donde la sumatoria del peso en los tres niveles no debe superar el 50%.

Nivel estratégico

Establecido el peso de cada nivel, se discrimina este en cada factor. Al final, la sumatoria de los pesos de todos los factores correspondientes al nivel debe dar como resultado el peso del nivel.

Después se realiza un diagnóstico de cada factor. Dicho diagnóstico se desarrolla a través de una valoración cualitativa y cuantitativa. Cada factor contiene los aspectos a valorar, el componente cualitativo corresponde a la descripción del cumplimiento o no cumplimiento de cada aspecto, y el componente cuantitativo hace referencia a la medición numérica del grado de cumplimiento. La valoración numérica va de 1 a 5, siendo 1 no cumple, 2 cumple de forma insuficiente, 3 cumple de forma básica, 4 cumple de en casi su totalidad y 5 cumple en su totalidad.

El impacto corresponde al nivel de importancia de cada factor con respecto al nivel, este tendrá una valoración 1 a 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante. Estos pasos de distribución de pesos y de impacto se deben repetir tanto para el nivel táctico, operativo y de ejecución.

Este nivel se busca validar si las acciones del plan de marketing cuentan con la coherencia y pertinencia de la planeación estratégica de la organización, en la Tabla 1 se relacionan todas las variables correspondientes a este nivel:

ACTIVIDAD	FACTOR	PESO ACTIVIDAD	PESO FACTOR	IMPACTO
Planeación estratégica	Entorno			
	Posicionamiento			
	Participación			
	Penetración			
	Factores clave			
	Objetivos			
	Objetivos mercadeo			
	Procesos mercadeo			
	Estructura organizacional y RRHH			
	Política, cultura y clima			
	Sistemas mercadeo			
	Recursos			
	Conocimiento segmentos			
	Relaciones Interdepartamentales			
	Formulación estratégica			

Tabla 1. Factores de diagnóstico correspondiente al nivel estratégico. Fuente: elaboración propia.

La validación de estos factores está inmersa en la gestión estratégica (políticas, objetivos, etc.) aterrizada al área de mercadeo; la capacidad de diagnóstico y análisis de situación (posicionamiento, participación, penetración, etc.) del área frente al portafolio de productos; así como de la capacidad organizacional (RRHH, recursos, relaciones, etc.), y la función del área mercadeo en sí.

Con referencia al entorno se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

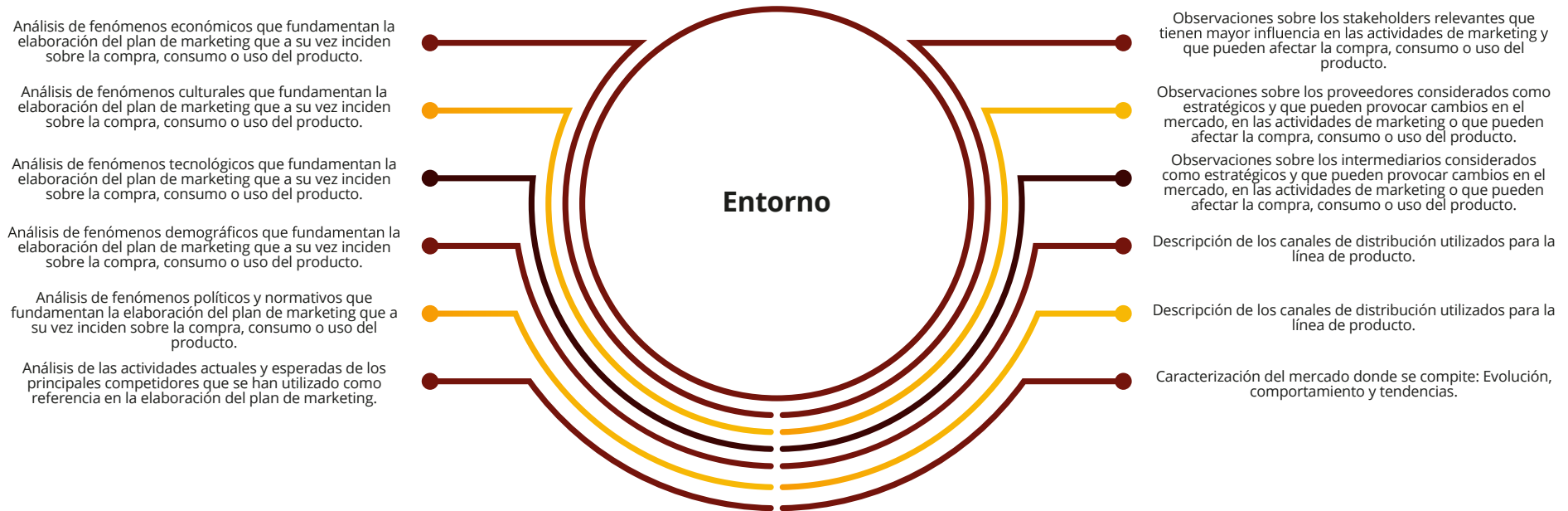


Figura 5. Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la formulación estratégica se recomienda tener en cuenta:

- 1 La declaración estratégica formulada para la línea de producto está en consonancia adaptativa con el entorno y los cambios que puedan ocurrir.
- 2 La declaración estratégica formulada para la línea de producto se orienta al cumplimiento de los objetivos de mercadeo.
- 3 La declaración estratégica formulada para la línea de producto es coherente con las directrices estratégicas de la empresa.
- 4 La ejecución de la estrategia desplegada es factible en el marco de los recursos financieros, humanos, temporales y físicos de la empresa.
- 5 La ejecución de la estrategia desplegada mantiene o genera una fuente de ventaja para la competitividad en el mercado.

Figura 6. Fuente: elaboración propia.

Nivel táctico

En este nivel se concentra en las acciones relacionadas con el mix de marketing, en donde se busca validar la coherencia entre la planeación estratégica y la táctica. En la Tabla 2 se relacionan los factores a evaluar a nivel táctico:

ACTIVIDAD	FACTOR	PESO ACTIVIDAD	PESO FACTOR	IMPACTO
Planeación táctica	Producto			
	Distribución			
	Comunicaciones			
	Precio			
	Rentabilidad			

Tabla 2. Factores de diagnóstico correspondiente al nivel táctico. Fuente: elaboración propia.

En ese sentido el factor producto hace referencia a las acciones por la línea de producto. Hay que recordar que este modelo de auditoría se fundamenta frente a las acciones por línea y no por todo el portafolio, debido a que acá se valida si las acciones estratégicas a nivel de profundidad y extensión son coherentes frente a los objetivos establecidos, tales como:



Figura 7. Fuente: elaboración propia.

En cuanto distribución, se busca validar si las acciones propuestas frente a los canales son las adecuadas y pertinentes con referencia al producto y el grupo objetivo. Por otra parte, la promoción a la que se le denomina comunicación y se enfoca en validar la coherencia entre las acciones propuestas en el plan de comunicación con referencia al mix de marketing, así como las acciones comerciales detalladas en el plan comercial. Por esto, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos relacionados con las ventas:

- El plan de ventas discrimina la cuota a alcanzar en cada canal, punto de venta y territorio de ventas.
- Existe un análisis del costo de ventas, costos de la fuerza de ventas y del coeficiente de contribución al beneficio de cada producto de la línea.
- Se establece un margen de contribución que se planea obtener con las ventas de la línea.
- Se establece las metas de ventas por tipo de cliente, actual, potencial y perdidos.

Frente al precio y la rentabilidad se verifica que la planeación en la estructura de costos sea consistente con el punto de equilibrio, definiendo de forma clara la utilidad esperada, teniendo como referencia el costo del plan y la efectividad de las acciones del mix.

Al final, se debe establecer si los objetivos propuestos desde el punto de vista estratégico están siendo abordados a nivel táctico, que en consecuencia deben generar resultados coherentes frente a la meta propuesta.

Nivel operativo

Este nivel valida las acciones operativas, en la Tabla 3 se relacionan los factores que los componen como el presupuesto desde su metodología, hasta la asignación presupuestal mensual, el cual debe tener coherencia con la táctica. En cuanto al sistema de control se valida si existe un cuadro de indicadores o métricas que permitan medir la ejecución del plan:

ACTIVIDAD	FACTOR	PESO ACTIVIDAD	PESO FACTOR	IMPACTO
Planeación operativa	Presupuesto			
	Sistema control			
	Cronograma			
	Contingencias			
	Logística			

Tabla 3. Factores de diagnóstico correspondiente al nivel operativo. Fuente: elaboración propia.

Con respecto al cronograma, se interpreta desde el nivel de detalle de la operacionalización y coherencia con respecto a la táctica. Las contingencias se refieren a la existencia de acciones que minimicen el impacto de amenazas y debilidades identificadas en el análisis del entorno. La logística se mira desde el punto de vista de la capacidad de gestionar acciones operativas del área con respecto a la cadena de valor de la organización.

En referencia al sistema de control se recomienda tener en cuenta:

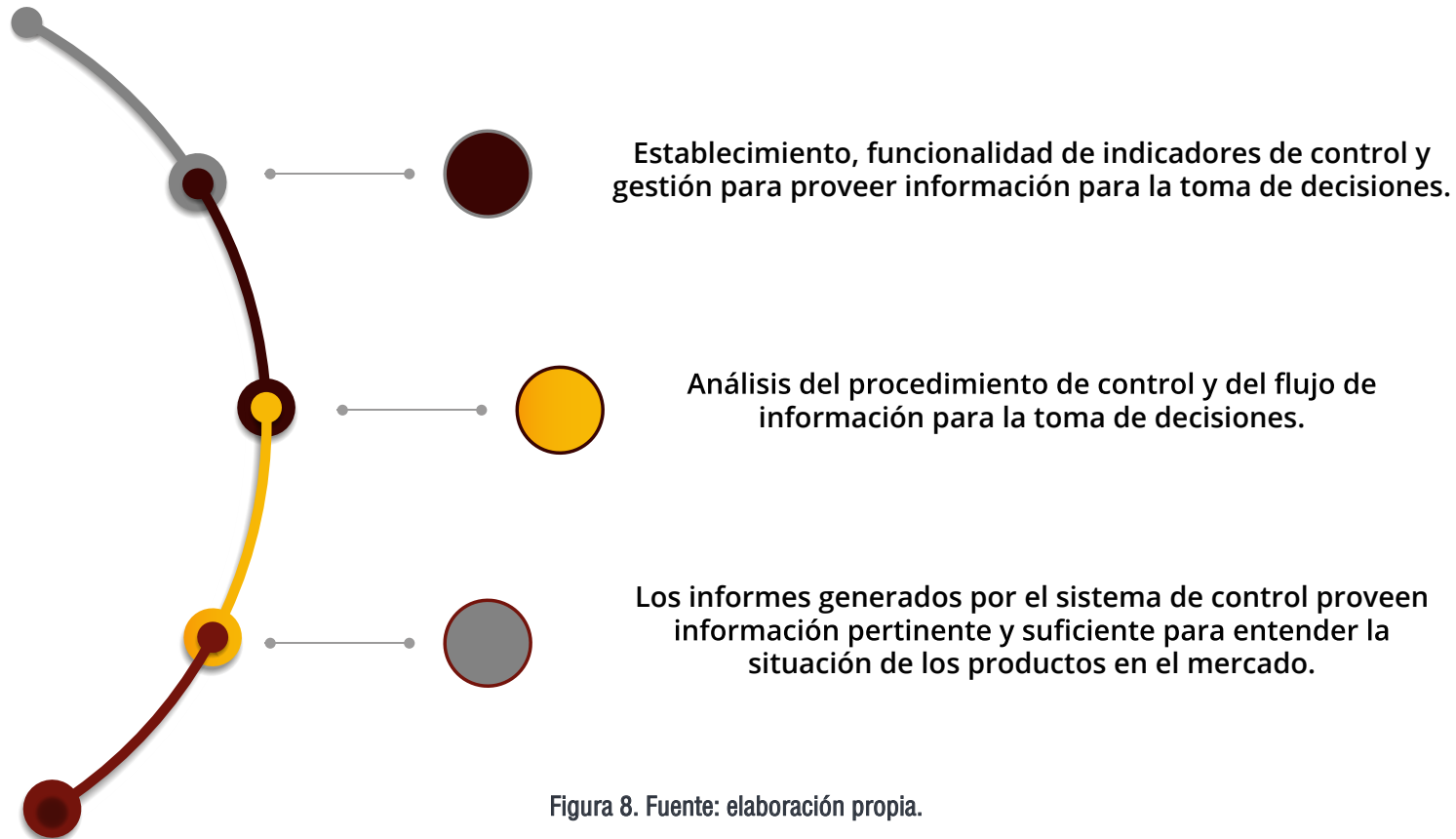


Figura 8. Fuente: elaboración propia.

En conclusión, este nivel debe validar si la planeación de operación del área es coherente con el plan de marketing, frente a la dinámica y estructura de la organización.

Al final de la validación de los tres niveles, se obtiene la apreciación que puede ser interpretada como la capacidad de planeación del área de mercadeo con respecto al contexto de operación de la organización y los recursos que dispone.

TEMA 2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y EVIDENCIAS

Una vez desarrollado el diagnóstico a nivel de la planeación, se procede al desarrollo de la segunda etapa de la auditoría, la cual corresponde a la validación de la ejecución del plan de marketing. Esto implica evaluar si la relación entre la planeación y la ejecución se refleja en los resultados de este, y se desarrolla en tres niveles: grado de acierto estratégico, grado de acierto táctico y grado de acierto operativo.

Para este ejercicio se hace la misma labor de asignación de pesos y de importancia tal como se desarrolló en los niveles de planeación.

En cada grado hay un componente relacionado con los indicadores que permiten hacer una valoración cuantitativa de la ejecución y el grado de acierto de los resultados.

Grado de acierto estratégico

En este grado se valida la capacidad de ejecución del plan desde el componente estratégico. En la Tabla 4, se relacionan los factores de esta actividad:

ACTIVIDAD	FACTOR	PESO ACTIVIDAD	PESO FACTOR	IMPACTO
Ejecución estratégica	Indicadores			
	Adaptación a cambios en el entorno			
	Cumplimiento de objetivos			
	Cumplimiento estrategias			
	Resultados financieros			
	Valoración eficiencia			
	Valoración de la eficacia			
	Valoración efectividad			
	Fortalezas del marketing			

Tabla 4. Factores de diagnóstico correspondiente al grado de ejecución estratégica. Fuente: elaboración propia.

La validación consiste en determinar si los objetivos propuestos en el plan de marketing fueron logrados, para lo cual se hace en referencia el cuadro de mando integral de marketing, dado que las métricas e indicadores permiten dar una mirada desde el punto de vista de la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

En ese sentido se recomienda tener en cuenta:



Figura 9. Fuente: elaboración propia.

Respecto al logro de los resultados financieros, se miden a través de los indicadores de rentabilidad en donde los resultados deben ser coherentes respecto a los objetivos financieros del plan, tales como:

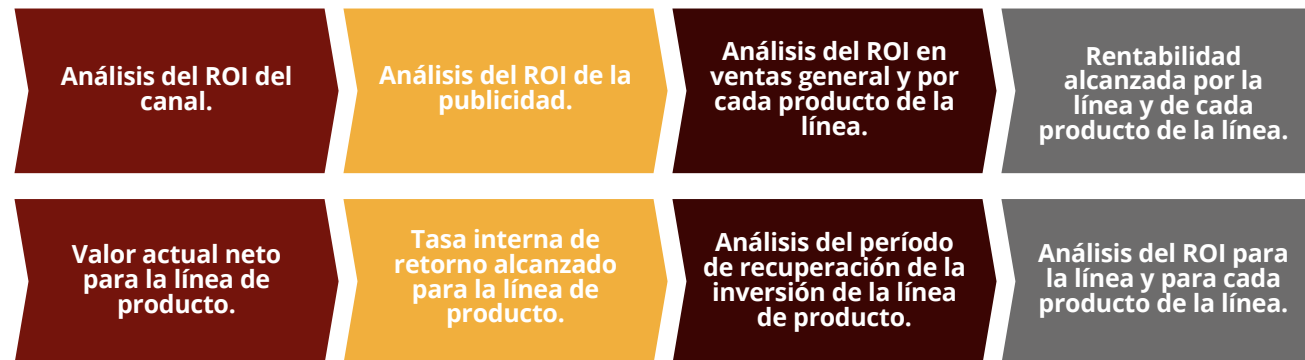


Figura 10. Fuente: elaboración propia.

Al final, se hace un análisis en donde se establecen las fortalezas y debilidades en cuanto a las acciones de marketing, y se valora de acuerdo con su impacto en la organización.

Grado de adecuación táctica

Este grado valida si las decisiones enfocadas en el mix de marketing fueron las adecuadas, en la Tabla 5 se relacionan los factores de esta actividad:

ACTIVIDAD	FACTOR	PESO ACTIVIDAD	PESO FACTOR	IMPACTO
Ejecución táctica	Indicadores			
	Decisiones de producto			
	Decisiones de precio			
	Decisiones de comunicaciones			
	Decisiones de ventas			
	Decisiones de distribución			

Tabla 5. Factores de diagnóstico correspondiente al grado de ejecución táctica. Fuente: elaboración propia.

Los indicadores en este caso son las métricas que permiten validar la eficiencia de cada decisión respecto al mix de marketing, por lo tanto, se recomienda tener en cuenta:

- Análisis de los índices alcanzados en la lealtad de marca, tasa de retención y compra per cápita.
- Análisis del desempeño en ventas, por territorio, por canal y por vendedor.
- Análisis de índices en satisfacción del cliente.
- Evidencia del efecto de los planes de capacitación implementados en el área de mercadeo y ventas.
- Análisis del nivel de gasto de marketing, publicidad, ventas mensuales, entre otros.
- Análisis de gastos y resultados obtenidos con las campañas publicitarias realizadas.
- Análisis de gastos y resultados obtenidos con la distribución de producto.
- Efectos de las acciones de marketing en el índice de frecuencia y monto per cápita en cada segmento atendido.
- Efecto de las acciones de publicidad en los resultados de ventas.
- Análisis del atractivo que tiene el precio en los diferentes segmentos.
- Análisis del efecto de la variación de la profundidad de línea (adiciones, eliminaciones, reducciones e innovaciones).
- Análisis de la percepción que tienen los clientes sobre el desempeño (capacidad de satisfacer las necesidades del cliente) de los productos de la línea.

También se hace una validación frente al nivel de ejecución de cada actividad propuesta en el mix, de ahí, se evalúa el grado de pertinencia y relevancia de su ejecución respecto al resultado obtenido versus el esperado.

Grado de cumplimiento operativo

Este grado valida si las acciones operativas del área se cumplieron y se efectuaron de acuerdo con la programación prevista, en la Tabla 6 se relacionan los factores relacionados en esta actividad:

ACTIVIDAD	FACTOR	PESO ACTIVIDAD	PESO FACTOR	IMPACTO
Ejecución operativa	Indicadores			
	Resultados			
	Efectividad RRHH			
	Resultados mix comunicaciones			
	Calidad del servicio			
	Cumplimiento presupuestal			
	Cumplimiento participación			

Tabla 6. Factores de diagnóstico correspondiente al grado de ejecución operativa. Fuente: elaboración propia.

Los indicadores en este grado corresponden a la medición de cumplimiento del presupuesto y cronograma. Se recomienda validar los siguientes aspectos:

1	Cumplimiento del tiempo de ejecución de las actividades programadas en el cronograma.
2	Cumplimiento en la ejecución presupuestal para la realización de las actividades programadas en el cronograma.
3	Cumplimiento en la realización de las actividades programadas en el cronograma.
4	Cumplimiento de las actividades del marketing mix.
5	Superación de las principales contingencias presentadas durante la ejecución operativa del plan.
6	Las actividades realizadas a nivel operativo condujeron al cumplimiento de objetivos.
7	Efectos de las actividades suprimidas o no ejecutadas en el cumplimiento de los objetivos y la estrategia.

Figura 11. Fuente: elaboración propia.

También se hace referencia a la efectividad del recurso humano disponible desde el punto de vista de la cantidad y la calidad de ejecución. En el caso del mix de comunicaciones, se hace una valoración general frente al grado de efectividad de las acciones ATL, BTL y de mercadeo digital. También se valora el nivel de servicio previsto como el grado de satisfacción percibida, así como la participación de mercado obtenida al final del ejercicio.

TEMA 3. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL MARKETING

Diagnóstico

Una vez se desarrolla todo el proceso de valoración, se consolidan los datos cuantitativos y se hace la ponderación para determinar el grado de cumplimiento, en la Tabla 7 se ilustran las actividades y factores a determinar:

ACTIVIDAD	FACTOR	PESO ACTIVIDAD	PESO FACTOR	IMPACTO	LOGRO IDEAL	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO FACTOR	VALORACIÓN ACTIVIDAD	% DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDAD
Planeación estratégica	Entorno										
	Posicionamiento										
	Participación										
	Penetración										
	Factores clave										
	Objetivos empresariales										
	Objetivos mercadeo										
	Procesos mercadeo										
	Estruc. Organiz y RRHH										
	Política, cultura y clima										
	Sistemas mercadeo										
	Recursos										
	Conocimiento segmentos										
	Relac. Interdepartamentales										
Form. Estrateg.											
Planeación táctica	Producto										
	Distribución										
	Comunicaciones										
	Precio										
	Indicadores										
	Rentabilidad										
	Alienación con objetivos										
Planeación operativa	Sistema control										
	Cronograma										
	Contingencias										
	Logística										
Ejecución estratégica	Indicadores										
	Adaptación cambios entorno										
	Cumplimiento objetivo										
	Cumplimiento estrateg.										
	Resultados financieros										
	Valoración eficiencia										
	Valoración de la eficacia										
	Valoración efectividad										
	Fortalezas del marketing										
	Indicadores										
Ejecución táctica	Indicadores										
	Decisiones de producto										
	Decisiones de precio										
	Decisiones de comunicación										
	Decisiones de ventas										
Ejecución operativa	Indicadores										
	Resultados										
	Efectividad RRHH										
	Resultados mix comunicaciones										
	Calidad del servicio										
	Cumplimiento presupuestal										
Cumplimiento											

Tabla 7. Factores de diagnóstico correspondiente al grado de ejecución operativa. Fuente: elaboración propia.

El logro ideal se calcula multiplicando el valor del impacto de cada factor por el máximo de calificación que pudo obtener, como la máxima calificación que para este caso será 5, siendo:

Logro ideal = valor del impacto * 5

El logro ideal es la calificación máxima que obtendría cada factor si en el momento de la valoración cualitativa y cuantitativa obtiene 5.

El grado de cumplimiento se refiere a la valoración desarrollada por cada actividad y factor, la valoración numérica va de 1 a 5, siendo 1 no cumple, 2 cumple de forma insuficiente, 3 cumple de forma básica, 4 cumple de en casi su totalidad y 5 cumple en su totalidad.

La evaluación corresponde a la multiplicación entre grado de cumplimiento y el impacto. Su medición debe hacerse por factor, la evaluación se puede interpretar como la importancia ajustada de acuerdo con la gestión desarrollada.

El cumplimiento del factor se calcula:

Cumplimiento del factor = (Peso de cada factor * Evaluación de cada factor) / Logro ideal

Este se puede interpretar como el resultado relativo de desempeño de cada factor, la sumatoria de este valor por actividad permite calcular la valoración de la actividad.

El % de cumplimiento de la actividad se calcula dividiendo la valoración de la actividad por el peso de la actividad, este último es la valoración final, la cual se expresa en porcentaje y determina hasta qué punto la actividad ha logrado cumplir en referencia con los requerimientos descritos en el plan de marketing respecto a su planeación y ejecución.

Marketingrama

El marketingrama corresponde a la representación gráfica de las diferentes variables que se valoraron en cada actividad, su forma de presentación corresponde a un cuadro de control donde se evidencia el grado de cumplimiento de cada actividad.

La representación gráfica se debe hacer por actividad, se recomienda en este caso usar gráficas de tipo lineales, radiales, rectangulares y de proyección solar, esto porque los datos se representan en valoraciones, para lo cual diagramas de barra o de dispersión no aplican. En la siguiente se muestra un ejemplo de marketingrama:

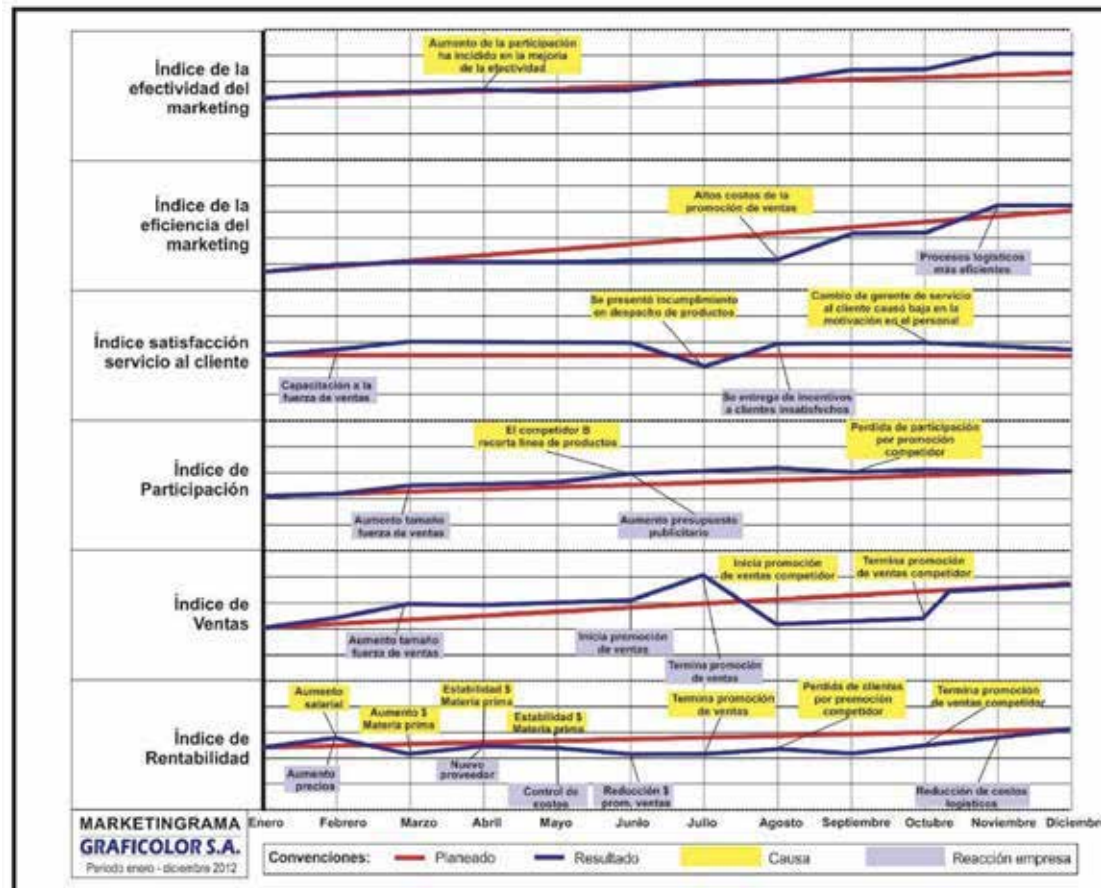


Figura 12. Modelo para la implementación de la auditoría de marketing.
 Fuente: tomado de Cancino, Palacios, & Manjarrez (2019).

TEMA 4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y EVIDENCIAS

Componentes del informe

El informe de auditoría es un documento escrito realizado por el auditor o el equipo auditor externo, el cual emite un diagnóstico basado en las evidencias y los hallazgos encontrados sobre el proceso auditado.

Aunque el proceso de marketing en una organización no tiene obligación de ser auditado, es importante tener la validación de un equipo auditor externo que permita validar y emitir un concepto frente a la realidad de un proceso.

Este tipo de ejercicios no son vinculantes para la organización, esto quiere decir que los resultados de este, pueden ser aceptados y apropiados por esta o no.

La opinión del auditor sobre el resultado final de la auditoría se puede categorizar como:



Figura 13. Fuente: elaboración propia.

Un informe de auditoría en marketing se compone de las siguientes partes:

- Hoja de portada
- Introducción
- Hoja de contenido
- Descripción del desarrollo de la auditoría
- Resultados de la auditoría
- Resumen de desviaciones encontradas
- Conclusión y emisión del concepto
- Anexos

Desarrollo del informe

La hoja de portada debe contener las siguientes partes:

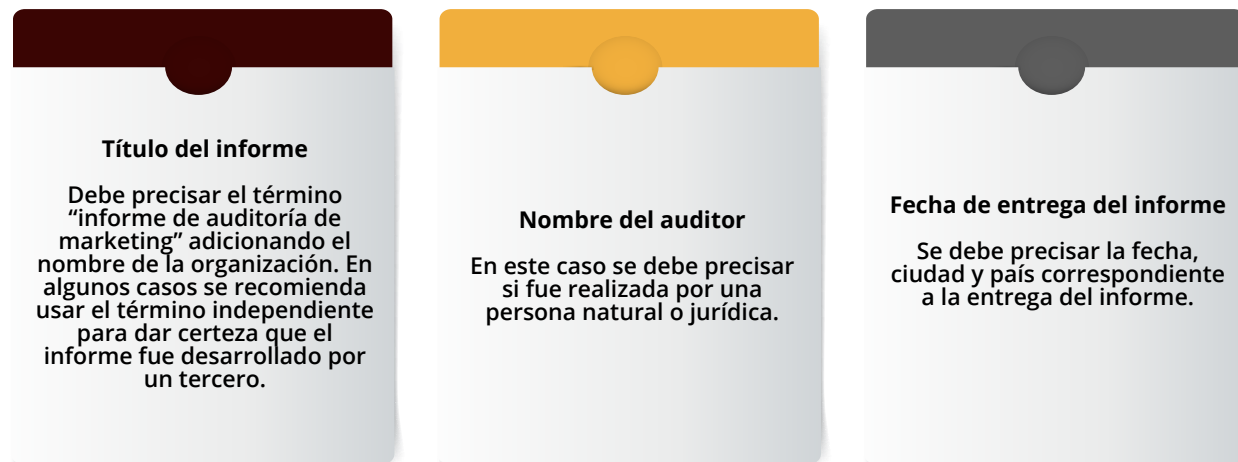


Figura 14. Fuente: elaboración propia

Después de la hoja de portada, deberá incluirse la introducción del informe manteniendo una estructura que permita al lector tener un contexto sobre el informe presentado. Así pues, el primer párrafo debe presentar una declaración libre de la firma auditora o del auditor sobre la organización y el proceso auditado, también debe hacer la aclaración sobre lo que es una auditoría de marketing.

Después viene un párrafo donde se describe el documento plan de marketing auditado y su contenido, así como los documentos adjuntos adicionales que la organización puso a consideración.

Seguidamente viene un último párrafo donde se aclara que el plan de marketing es un documento autónomo y de responsabilidad por parte de la organización; allí se debe aclarar que la responsabilidad del auditor consiste en emitir un diagnóstico, concepto y/o opinión de índole profesional.

La hoja de contenido debe estar numerada y paginada, y contener todos los aspectos desarrollados en el proceso de auditoría. Este documento debe presentar numeración hasta de tercer orden.

El primer capítulo hace referencia a la descripción del proceso de desarrollo de la auditoría, para lo cual el nivel de detalle es importante en su redacción y debe contemplar:

- El alcance: dado que el modelo de auditoría se desarrolla por la línea de producto.
- Un resumen de las reuniones previas y acta de inicio de la auditoría.
- La estimación de pesos e impactos y su metodología.

Es importante detallar todo lo relacionado a las condiciones necesarias para el desarrollo de la auditoría, así como todas las reuniones sostenidas, el tiempo de recopilación de información y respuesta por parte de la organización auditada.

Luego vienen los capítulos referentes a relacionar los resultados frente a cada actividad. A continuación, en la siguiente figura se relaciona la estructura de numeración que corresponde a la actividad de planeación con sus factores:

1. Auditoría del proceso de planeación
 1. Área de planeación a nivel estratégico
 1. Factor entorno del marketing
 2. Factor posicionamiento
 3. Factor participación
 4. Factor penetración
 5. Factor claves de éxito
 6. Factor sobre objetivos empresariales
 7. Factores objetivos de marketing
 8. Factor procesos área de mercadeo
 9. Factor RRHH
 10. Factor clima organizacional
 11. Factor sistemas de información y control
 12. Factor recursos estratégicos
 13. Factor segmentos de mercado
 14. Factor de relaciones interdepartamentales
 15. Factor formulación estratégica
 2. Área de planeación a nivel táctico
 1. Producto
 2. Distribución
 3. Comunicaciones
 4. Precio
 5. Rentabilidad
 6. Alienación con objetivos
 3. Área de planeación a nivel operativo
 1. Presupuesto
 2. Sistema control
 3. Cronograma
 4. Contingencias
 5. Logística

Figura 15. Estructura de contenido a nivel de planeación. Fuente: elaboración propia.


La estructura para la fase de ejecución se relaciona en la siguiente figura:

1. Auditoría del proceso de ejecución
 1. Área de ejecución a nivel estratégico
 1. Indicadores
 2. Adaptación a cambios entorno
 3. Cumplimiento de objetivos
 4. Cumplimiento estratégico
 5. Resultados financieros
 6. Valoración eficiencia
 7. Valoración de la eficacia
 8. Valoración efectividad
 9. Fortalezas del marketing
 2. Área de ejecución a nivel táctico
 1. Indicadores
 2. Decisiones de producto
 3. Decisiones de precio
 4. Decisiones de comunicación
 5. Decisiones de ventas
 6. Decisiones de distribución
 3. Área de ejecución a nivel operativo
 1. Indicadores
 2. Resultados
 3. Efectividad RRHH
 4. Resultados mix comunicaciones
 5. Calidad del servicio
 6. Cumplimiento presupuestal
 7. Cumplimiento de participación

Figura 16. Estructura de contenido a nivel de planeación. Fuente: elaboración propia.

Al inicio de cada capítulo se presenta el resumen de resultados de cada actividad, en donde se recomienda el uso de gráficos que permiten visualizar la valoración cuantitativa de cada factor. Además, este resumen deberá estar acompañado de un párrafo donde se emita el concepto general que soporta dichos resultados.

Cada factor debe contener el siguiente formato, el cual se puede observar en la Tabla 1:



Atributo o aspecto para analizar	Análisis del atributo o aspecto	Valoración cuantitativa

Tabla 8. Formato de valoración cualitativa y cuantitativa. Fuente: elaboración propia.

Este formato es el que sirve como base para hacer la valoración tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. La valoración cualitativa corresponde al análisis descrito por el auditor tomando como referencia los hallazgos y la pertinencia de cumplimiento de cada atributo respecto a las evidencias adjuntas. Luego se procede a hacer la valoración cuantitativa de 1 a 5 descrita en el segundo corte.

A continuación, se relacionan los formatos de valoración (Tabla 2 a la 16) en la planeación a nivel estratégico:



1.1.1 FACTOR ENTORNO DE MARKETING		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Análisis de fenómenos económicos que fundamentan la elaboración del plan de marketing y que a su vez inciden sobre la compra, consumo o uso del producto.		
Análisis de fenómenos culturales que fundamentan la elaboración del plan de marketing y que a su vez inciden sobre la compra, consumo o uso del producto.		
Análisis de fenómenos tecnológicos que fundamentan la elaboración del plan de marketing y que a su vez inciden sobre la compra, consumo o uso del producto.		
Análisis de fenómenos demográficos que fundamentan la elaboración del plan de marketing y que a su vez inciden sobre la compra, consumo o uso del producto.		
Análisis de fenómenos políticos y normativos que fundamentan la elaboración del plan de marketing y que a su vez inciden sobre la compra, consumo o uso del producto.		
Análisis de las actividades actuales y esperadas de los principales competidores y que se han utilizado como referencia en la elaboración del plan de marketing.		
Observaciones sobre los stakeholders relevantes que tienen mayor influencia en las actividades de marketing y que pueden afectar la compra, consumo o uso del producto.		
Observaciones sobre los proveedores considerados como estratégicos y que pueden provocar cambios en el mercado, en las actividades de marketing o que pueden afectar la compra, consumo o uso del producto.		
Observaciones sobre los intermediarios considerados como estratégicos y que pueden provocar cambios en el mercado, en las actividades de marketing o que pueden afectar la compra, consumo o uso del producto.		
Descripción de los canales de distribución utilizados para la línea de producto.		
Caracterización del mercado donde se compite: evolución, comportamiento y tendencias.		

Tabla 9. Formato de valoración factor entorno de marketing. Fuente: elaboración propia.

1.1.2 FACTOR POSICIONAMIENTO		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Argumentación del posicionamiento que se desea alcanzar.		
Metodología utilizada para calcular el posicionamiento.		
Argumentación del TOP OF MIND que se desea alcanzar.		
Índice de recordación espontánea.		
Grado de preferencia de la marca por parte de los consumidores.		
Análisis de la valoración de atributos de la línea.		

Tabla 10. Formato de valoración factor posicionamiento. Fuente: elaboración propia.

1.1.3 FACTOR PARTICIPACIÓN		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Argumentación de la participación en ventas que se desea alcanzar.		
Metodología para el cálculo de la participación.		
Análisis de la participación alcanzada en los dos últimos períodos.		
Análisis de las ventas de los dos últimos períodos.		
Descripción de los factores que afectan la participación del mercado de la línea de productos.		
Descripción de los factores que afectan el desempeño de las ventas de la línea.		

Tabla 11. Formato de valoración factor participación. Fuente: elaboración propia.

1.1.4 FACTOR PENETRACIÓN		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Argumentación de la penetración del mercado que se desea alcanzar.		
Metodología para el cálculo de la penetración.		
Análisis de la penetración alcanzada en los dos últimos períodos.		
Descripción de los factores que afectan el incremento de la penetración del mercado de la línea de productos.		

Tabla 12. Formato de valoración factor penetración. Fuente: elaboración propia.

1.1.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Análisis de factores clave que fundamentan la elaboración del plan de marketing y que a su vez inciden sobre la compra, consumo o uso del producto y en el éxito del plan de marketing.		
Análisis de factores críticos (en dónde existe más riesgo) que fundamentan la elaboración del plan de marketing y que a su vez inciden sobre la compra, consumo o uso del producto y en el éxito del plan de marketing.		

Tabla 13. Formato de valoración factores clave de éxito. Fuente: elaboración propia.

1.1.6 FACTOR OBJETIVOS EMPRESARIALES		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Incidencia de los objetivos empresariales con las actividades de mercadeo y ventas.		
Descripción de la adopción de los objetivos empresariales en las directrices de marketing.		

Tabla 14. Formato de valoración factor objetivos empresariales. Fuente: elaboración propia.

1.1.7 FACTORES OBJETIVOS DE MERCADEO		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Valoración cualitativa de los objetivos de marketing.		
Valoración cuantitativa de los objetivos de marketing.		
Coherencia y relación entre los objetivos de marketing y los objetivos empresariales.		

Tabla 15. Formato de valoración factor objetivos de mercadeo. Fuente: elaboración propia.

1.1.8 FACTOR PROCESOS ÁREA DE MERCADEO		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Eficacia de los procesos para soportar las actividades del área.		
Eficiencia de los procesos para soportar las actividades del área.		
Efectividad de los procesos para soportar las actividades del área.		

Tabla 16. Formato de valoración factor procesos de mercadeo. Fuente: elaboración propia.

1.1.9 FACTOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Adaptaciones de la estructura organizacional para dar soporte al plan de marketing.		
Capacidad de la estructura para responder a las exigencias impuestas por el plan de marketing.		
Las responsabilidades y funciones se han cubierto de acuerdo con los perfiles de los funcionarios y las actividades planeadas.		
Los planes de formación del talento humano obedecen a un diagnóstico de las necesidades y falencias detectadas en el personal del área y los requerimientos del plan de marketing.		

Tabla 17. Formato de valoración factor estructura organizacional y recursos humanos. Fuente: elaboración propia.

1.1.10 FACTOR CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Descripción de la cultura y clima organizacional.		
Medidas adoptadas por la gerencia a fin de mejorar la cultura y clima organizacional.		

Tabla 18. Formato de valoración factor clima y cultura organizacional. Fuente: elaboración propia.

1.1.11 FACTOR SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Los sistemas de información y control cubren las necesidades que la gerencia requiere para tomar decisiones oportunas y correctas.		
Profundidad, pertinencia y claridad de los datos generados por los sistemas de control de marketing.		
Profundidad, pertinencia y claridad de los datos generados por los sistemas de información de marketing.		
Profundidad, pertinencia y claridad de los datos generados por los sistemas de información de ventas.		

Tabla 19. Formato de valoración factor sistemas de información y control. Fuente: elaboración propia.

1.1.12 FACTOR RECURSOS ESTRATÉGICOS		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
La asignación presupuestal y su distribución es suficiente y coherente con el conjunto de actividades planeadas.		
La asignación presupuestal se ha determinado de tal manera que sea flexible para asumir eventuales contingencias y riesgos.		
Grado de ventaja estratégica generada por los recursos materiales, humanos, capital intelectual, propiedad industrial y tecnología desplegada para alcanzar los objetivos y actividades propuestas.		
Grado de riesgo estratégico generado por los recursos materiales, humanos, capital intelectual, propiedad industrial y tecnología desplegados para alcanzar los objetivos y actividades propuestos.		

Tabla 20. Formato de valoración factor recursos estratégicos. Fuente: elaboración propia.

1.1.13 FACTOR SEGMENTOS DE MERCADOOL		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Los diferentes segmentos de mercado caracterizados son atendidos con la oferta de productos que integran la línea.		
La estrategia de segmentación determinada desarrolla los objetivos de marketing.		
Los segmentos de mercado definidos abarcan el mercado potencial.		
Se comprende profundamente el comportamiento de cada segmento de mercado.		

Tabla 21. Formato de valoración factor recursos estratégicos. Fuente: elaboración propia.

1.1.14 FACTOR RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Se han coordinado los procesos o actividades de mercadeo y ventas realizados en conjunto con el área de producción, de tal manera que se cumplan las proyecciones y planes.		
Se han coordinado los procesos o actividades de mercadeo y ventas realizados en conjunto con el área de logística y distribución, de tal manera que se cumplan las proyecciones y planes.		
Se han coordinado los procesos o actividades de mercadeo y ventas realizados en conjunto con el área de contabilidad y facturación, de tal manera que se cumplan las proyecciones y planes.		
Se han coordinado los procesos o actividades de mercadeo y ventas realizados en conjunto con el área de gestión humana, de tal manera que se cumplan las proyecciones y planes.		

Tabla 22. Formato de valoración factor relaciones interdepartamentales. Fuente: elaboración propia.

1.1.15 FACTOR FORMULACIÓN ESTRATÉGICAS		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
La declaración estratégica formulada para la línea de producto está en consonancia adaptativa con el entorno y los cambios que puedan ocurrir.		
La declaración estratégica formulada para la línea de producto se orienta al cumplimiento de los objetivos de mercadeo.		
La declaración estratégica formulada para la línea de producto es coherente con las directrices estratégicas de la empresa.		
La ejecución de la estrategia desplegada es factible en el marco de los recursos financieros, humanos, temporales y físicos de la empresa.		
La ejecución de la estrategia desplegada mantiene o genera una fuente de ventaja para la competitividad en el mercado.		

Tabla 23. Formato de valoración factor formulación estratégica. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la valoración de la actividad de planeación de la ejecución, se mantiene la misma estructura a continuación se relaciona los formatos de valoración de este nivel (Tabla 17 a 22):

1.2.1 FACTOR PRODUCTO		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
La profundidad de línea se dirige a atender diferentes necesidades del mercado y a defender posiciones competitivas.		
La profundidad de línea de productos obedece a un análisis de la cartera de productos y el cumplimiento de la estrategia.		
Los nuevos productos que integrarán la línea se despliegan para alcanzar los objetivos o ejecutar la estrategia.		
Se han justificado las decisiones de reducción de la cartera de productos de la línea.		
Se han justificado las decisiones de profundizar la cartera de productos de la línea.		
Decisiones a partir del análisis del ciclo de vida del producto.		
Las innovaciones que se pretenden introducir con los nuevos productos generan ventajas competitivas, desarrollan la estrategia y dan cumplimiento a los objetivos de marketing.		
Análisis de la coherencia del producto con el marketing mix en general.		

Tabla 24. Formato de valoración factor producto. Fuente: elaboración propia.

1.2.2 FACTOR DISTRIBUCIÓN		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Los canales son aliados que promueven el desarrollo del producto en el mercado.		
La ubicación de los canales permite cubrir el territorio y llegar a los segmentos de mercado de la línea de producto.		
Análisis de la estructura de costos del canal.		
La gestión y diseño de los canales desarrolla la estrategia y el cumplimiento de objetivos.		
Análisis de la coherencia de la distribución con el marketing mix en general.		

Tabla 25. Formato de valoración factor distribución. Fuente: elaboración propia.

1.2.3 FACTOR COMUNICACIONES DE MARKETING		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Las actividades de comunicación desarrollan la estrategia y se orientan al cumplimiento de objetivos.		
Ventas: el plan de ventas discrimina la cuota a alcanzar en cada canal, punto de venta y territorio de ventas.		
Ventas: análisis del costo de ventas, costos de la fuerza de ventas y del coeficiente de contribución al beneficio de cada producto de la línea.		
Margen de contribución que se planea obtener con las ventas de la línea.		
Metas de ventas por tipo de cliente, actual, potencial y perdidos.		
Los objetivos de cada herramienta de comunicaciones de Marketing están alineados con la estrategia y objetivos de marketing.		
Resultados esperados de cada una de las herramientas de comunicaciones (ATL, BTL, sponsoring, promoción de ventas, marketing directo, marketing digital, merchandising y trademmarketing) usada para el actual plan de mercadeo.		
Análisis de la distribución presupuestal y resultados esperados de cada una de las herramientas de comunicaciones (ATL, BTL, sponsoring, promoción de ventas, marketing directo, marketing digital, merchandising y trademmarketing) usada para el actual plan de mercadeo.		
Análisis de las actividades planeadas para cada una de las herramientas de comunicación.		
Análisis de la coherencia del producto con el marketing mix en general.		

Tabla 26. Formato de valoración factor comunicaciones de marketing. Fuente: elaboración propia.

1.2.4 FACTOR PRECIO		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Las políticas de definición de precio de cada producto de la línea se orientan a la ejecución de la estrategia para dar cumplimiento a los objetivos de marketing.		
Análisis del margen de contribución planeada para cada uno de los productos de la línea.		
Análisis del punto de equilibrio y decisiones tomadas.		
La fijación de precios se ha soportado en el ciclo de vida del producto.		
Análisis de la coherencia del precio con el marketing mix en general.		

Tabla 27. Formato de valoración factor precio. Fuente: elaboración propia.

1.2.4 FACTOR PRECIO		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Las políticas de definición de precio de cada producto de la línea se orientan a la ejecución de la estrategia para dar cumplimiento a los objetivos de marketing.		
Análisis del margen de contribución planeada para cada uno de los productos de la línea.		
Análisis del punto de equilibrio y decisiones tomadas.		
La fijación de precios se ha soportado en el ciclo de vida del producto.		
Análisis de la coherencia del precio con el marketing mix en general.		

Tabla 28. Formato de valoración factor precio. Fuente: elaboración propia.

1.2.5 FACTORES RENTABILIDAD		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Análisis de la rentabilidad esperada para la línea de productos.		
La meta de rentabilidad se soporta en la contribución de cada producto de la línea y su proyección de ventas.		
La rentabilidad se orienta al cumplimiento de los objetivos.		

Tabla 29. Formato de valoración factor rentabilidad. Fuente: elaboración propia.

1.2.6 FACTOR ALINEACIÓN CON OBJETIVOS DE MARKETING		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Evaluación de la coherencia e integralidad del marketing mix.		
El marketing mix se orienta a la ejecución de la estrategia y al cumplimiento de los objetivos.		

Tabla 30. Formato de valoración factor alienación con objetivos de marketing. Fuente: elaboración propia.

1.3.1 FACTOR PRESUPUESTO		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Análisis de la metodología usada para establecer el presupuesto.		
Flujo de caja proyectado para la línea de producto.		
El presupuesto anual y mensual para el desarrollo de las actividades del plan de marketing para la línea de producto soportan el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de metas.		

Tabla 31. Formato de valoración factor presupuesto. Fuente: elaboración propia.

1.3.2 FACTOR CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Establecimiento y funcionalidad de indicadores de control y gestión para proveer información para la toma de decisiones.		
Análisis del procedimiento de control y del flujo de información para la toma de decisiones.		
Los informes generados por el sistema de control proveen información pertinente y suficiente para entender la situación de los productos en el mercado.		

Tabla 32. Formato de valoración factor actividades de marketing. Fuente: elaboración propia.

1.3.3 FACTOR CRONOGRAMA		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
El cronograma detallado contiene cada una de las actividades que se ejecutarán en el plan de mercadeo.		
Existe coherencia entre los objetivos, estrategia y marketing mix con las actividades indicadas en el cronograma.		

Tabla 33. Formato de valoración factor cronograma. Fuente: elaboración propia.

1.3.4 FACTORES DE CONTINGENCIA		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
Los planes de contingencia se determinaron a partir de los riesgos identificados en análisis interno y externo, o en la información contenida del DOFA.		
Cada riesgo identificado tiene un plan de contingencia de respuesta rápida, ágil y apropiada para el nivel de riesgo.		
Se han propuesto planes de contingencia ante los cambios inherentes a los escenarios previstos por la empresa.		
Los planes de contingencia para los riesgos y escenarios contienen indicadores o alertas que permitan una preparación y respuesta anticipada para minimizar o maximizar los efectos negativos o positivos.		

Tabla 34. Formato de valoración factor contingencia. Fuente: elaboración propia.

1.3.5 FACTOR PROCESOS LOGÍSTICOS		
ATRIBUTOS ANALIZADOS	ANÁLISIS ATRIBUTO	VALORACIÓN
El proceso logístico se sustenta desde la cadena de valor y responde a los objetivos, metas y estrategias planeadas para la línea de producto.		
El proceso logístico es coherente con el marketing mix y la propuesta de valor al cliente.		
Se han propuesto planes de contingencia ante los cambios inherentes a los escenarios previstos por la empresa.		
Se ha optimizado o propuesto la optimización o modernización del proceso logístico y la distribución para reducir costos, reducir tiempo y aumentar la efectividad del canal.		

Tabla 35. Formato de valoración factor procesos logísticos. Fuente: elaboración propia.

Después se relacionan los documentos sobre los cuales se fundamentó la valoración y se hace una descripción del proceso de recopilación de esta información, la cual puede contener los siguientes elementos:

- Nombre del funcionario entrevistado
- Cargo
- Lugar
- Datos de contacto, teléfono y correo electrónico corporativo
- Fecha
- Hora de inicio
- Hora final

Se puede dejar un espacio donde se relacione si hubo una entrega de información adicional y relacionar los archivos adjuntos. Al final, se debe dejar un espacio correspondiente a la emisión del concepto general del factor desarrollado por el grupo de consultores y la valoración final cuantitativa, la cual corresponde al promedio de calificación por parte de cada atributo o aspecto a validar.

Hay que precisar que la validez y certeza de la información consignada en cada factor permite validar la valoración de este, así como el ejercicio desarrollado por el equipo auditor.

Una vez se ha desarrollado el contenido por actividad, se procede a desarrollar el capítulo referente a consolidar las desviaciones encontradas, la amplitud de este capítulo depende en gran medida de la valoración, sin embargo, vale la pena destacar que la estructura de este se debe presentar a partir de las desviaciones de menor a mayor relevancia. La relevancia se determina con el peso y el impacto.

Cada desviación se puede relacionar desde el contexto de causa-efecto, es decir, se debe presentar en el formato donde se establezca el origen del problema, así como sus consecuencias, esto favorece al lector en el sentido que puede evidenciar el impacto negativo y positivo de las desviaciones presentes.

El penúltimo capítulo consiste en desarrollar las conclusiones y comentarios finales, para lo cual se adjunta la matriz final de calificación que permita visualizar los aspectos de mayor valoración final que representan el grado de cumplimiento de cada factor y actividad. El auditor debe tener la capacidad de concreción y objetividad frente a la presentación de dichos resultados.

TEMA 5. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA

Los planes de mejora son todas aquellas actividades que surgen como resultado de la auditoría de marketing. El plan de mejora consiste en plantear los cambios con base en las debilidades y desviaciones detectadas en donde es indispensable determinar el grado de mejora.

Es decir, se debe analizar hasta qué punto la organización tiene la capacidad de implementar mejoras en sus procesos, esto depende en gran medida de:

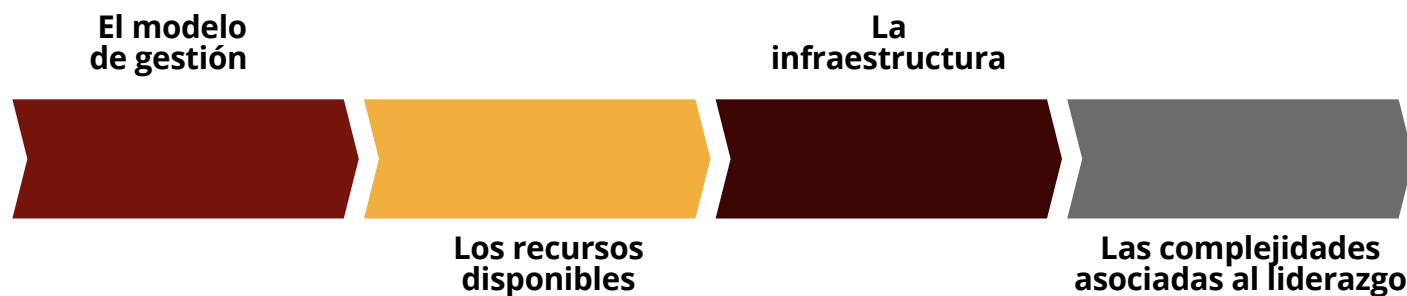


Figura 16. Fuente: elaboración propia.

La organización debe evaluar en qué aspectos deberá enfocar sus esfuerzos con el fin de mejorar sus resultados y entender que en aquellos que no destinará mayores esfuerzos seguirá obteniendo los mismos resultados.

Los planes de mejora se componen de acciones de mejora, estos últimos son el detalle de las acciones pertinentes para que la desviación no se vuelva a presentar.

Las acciones de mejora deben ser establecidas desde el proceso auditado, si de alguna forma, esta se debe intervenir en otro proceso, es conveniente escalar la acción de mejora a la alta dirección para obtener la aprobación y la directriz adecuada con el fin de que esta no afecte el desempeño de los demás procesos.

Las acciones de mejora deben ser desarrolladas de la siguiente forma:

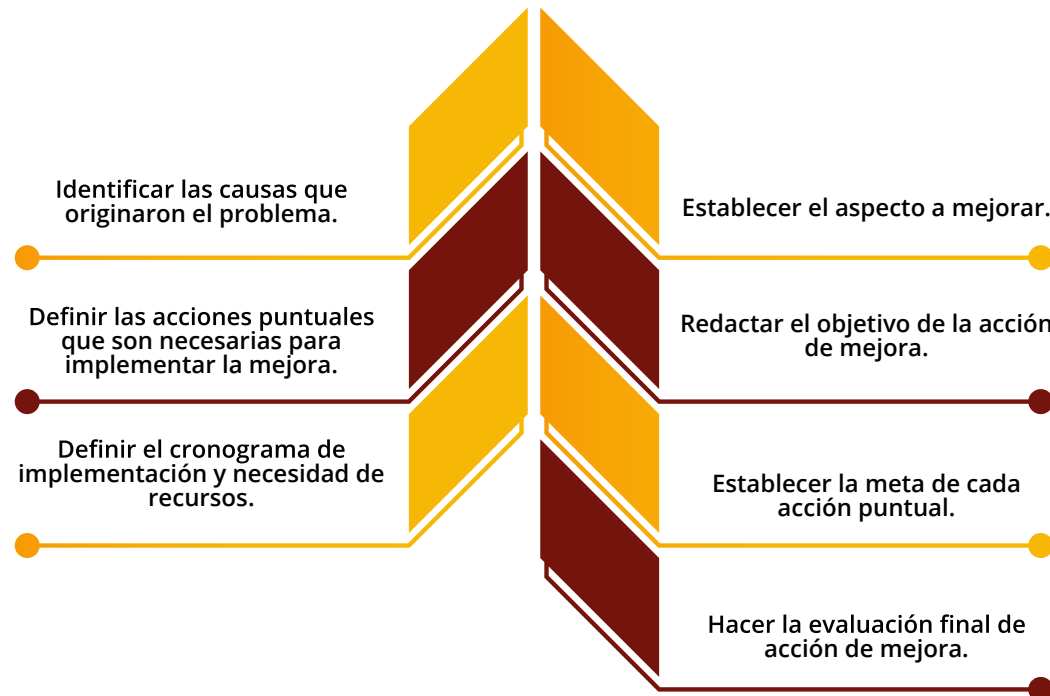


Figura 17. Fuente: elaboración propia.

Al establecer el aspecto a mejorar, se deben tomar como referencia los resultados de la auditoría, principalmente los relacionados en el resumen de desviaciones.

Si el resumen de desviaciones no contiene el análisis de causas, se pueden usar las siguientes herramientas estratégicas:

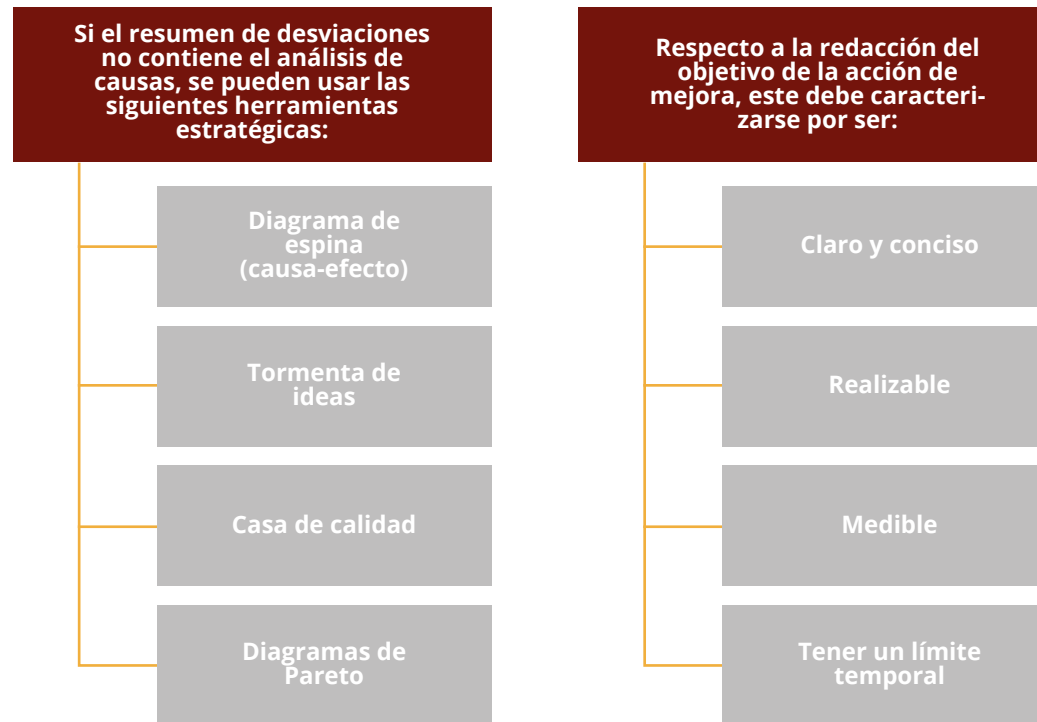


Figura 18. Fuente: elaboración propia.

El límite temporal permite determinar si su aplicación se concentra al corto, mediano y/o largo plazo. No obstante, hay que tener en cuenta que por lo general los planes de marketing tienen un alcance de un año.

Con base en los objetivos se redactan las acciones puntuales, este apartado debe contener el detalle de todas las acciones necesarias para que dicha acción sea una realidad. Las acciones son secuenciales, es decir, se debe primero lograr la ejecución de cada acción para seguir a la siguiente, por lo cual cada acción debe tener una meta.

Una vez se tienen establecidas las metas, se asigna a cada una el límite temporal de ejecución, y este debe ser coherente con el objetivo de la acción. Sin embargo, estos límites deben ser pertinentes frente a la aplicación de su grado de cumplimiento, así como la relación de los recursos necesarios para su ejecución; este espacio se puede discriminar de acuerdo con el tipo de recurso, casi siempre se asigna un valor monetario.

Por último, la evaluación o retroalimentación de la acción de mejora es un espacio donde se permite expresar si al final del ejercicio, la acción generó los cambios proyectados, y si su pertinencia frente al proceso fue relevante para que no se vuelvan a presentar desviaciones.

Una vez establecidas todas las acciones de mejora se ordenan de acuerdo con el espacio temporal de ejecución a corto, mediano y/o largo plazo; así como la sumatoria de los recursos monetarios para conocer el valor final del plan de mejora.

TEMA 6. PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA DE MARKETING

Técnicas de presentación de informes

El proceso de presentación del informe es el paso final de la auditoría. La presentación en algunos procesos de auditoría del sistema de gestión está relacionada con la calidad o contables, y se ciñe solamente a la entrega del informe final y a una reunión de cierre que no dura más de 30 minutos donde se expresan los hallazgos más relevantes del proceso. Sin embargo, el contexto de auditoría de marketing debe tener un enfoque más gerencial, por lo que se recomienda tener en cuenta los siguientes pasos:

- Definir el objetivo de la presentación.
- Conocer la audiencia.
- Comprender el contexto de la presentación.

Definir el objetivo hace referencia al resultado final que se pretende obtener, por lo que se debe plantear si lo que se quiere es informar o persuadir. Si se pretende solo informar, se recomienda presentar la información basada solo en los resultados. Si se pretende persuadir, la información deberá estar basada en mostrar los resultados en conjunto con su impacto, para así poder incentivar una acción de mejora.

Conocer la audiencia permite establecer:

- Si es frente a la dirección, personal operativo o en conjunto.
- Si está acostumbrada a tener este tipo de presentaciones.
- Si su asistencia es más obligada o por voluntad propia.
- Si el tema en referencia es polémico, conocido o nuevo.

Conocer el público que va a estar presente en la presentación permite establecer qué esperan de la misma, en ese sentido, si el público es solo el personal operativo, el énfasis debe ser el "hacer", es decir, se debe profundizar en la ejecución. Si el público presente es la dirección, se debe hacer énfasis en los resultados de la planeación y gestión.

También es relevante conocer el contexto en el que se va a hacer la presentación, esto permite prever si va a ser una presentación formal o informal, el auditorio o espacio físico donde se realizará, la disposición de recursos tecnológicos, el tiempo de la presentación, así como conocer el horario en el que se desarrollará la presentación, ya que no es lo mismo hacerla a primera hora del día que después del mediodía.

Una vez se tiene claro el objetivo, la audiencia y el contexto, se decide qué se va a decir, por lo tanto, primero hay que definir el mensaje clave, el cual debe ser lo que el público recuerde. Después se establece el argumento que respalda el mensaje clave, este argumento no debe basarse solo en el componente cuantitativo, sino en el cualitativo. Por último, establecer los momentos adecuados en que el público se hace partícipe de la presentación.

Presentación y formatos de presentación

La presentación del informe de auditoría debe contener:

- Informe escrito
- Informe digital
- Presentación del informe

El informe escrito consiste en la impresión del informe final, este debe ser entregado el día de la presentación de los resultados. El informe digital consiste en la versión digital del informe escrito, así como el cuadro de control en formato Excel denominado marketingrama.

En cuanto al orden de la presentación, es recomendable usar la misma estructura del informe, de tal forma que sea de fácil interpretación para cuando esté leyendo.

También es recomendable el uso de marketingrama como fuente de representación de resultados, las diapositivas deben contener el mínimo de texto posible, lo ideal es manejar un ícono y/o gráfico seguido de ítems separados por viñetas con términos clave de interpretación.

El uso de cuadros de control a través de herramientas de Excel puede ser una alternativa si se tiene la posibilidad de uso de herramientas como Power BI.

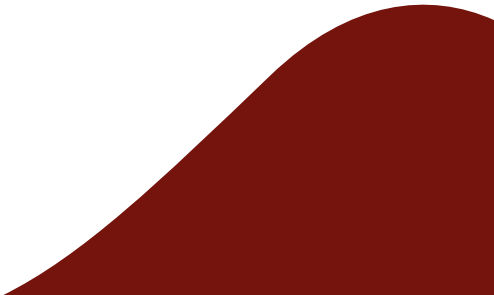


RESUMEN

Unidad 2

La auditoría de marketing es un proceso complejo que requiere de un nivel de profesionalismo y objetividad por parte del auditor, de tal grado que permita emitir diagnósticos basados en el resultado de un ejercicio de validación cualitativa y cuantitativa que se puede dividir en tres fases: validación de la planeación, validación de la ejecución y el informe de resultados.

Para lo cual, es imperativo que el proceso de auditoría cuente con la información de entrada pertinente para así valorar de forma acertada los resultados de planeación y ejecución desde una perspectiva gerencial usando herramientas como los indicadores de gestión.



GLOSARIO

Unidad 2

- **Actividad.** Conjunto amplio de acciones que se deben tener en cuenta en la elaboración del plan de marketing. Estas se componen de factores.
- **Cualitativo.** Expresión que describe con adjetivos un suceso, un evento o un aspecto referente a su condición de aplicación y cumplimiento.
- **Cuantitativo.** Expresión numérica que mide el grado de cumplimiento o desacierto de una variable, aspecto, factor o actividad.
- **Factor.** Conjunto de acciones que componen una actividad. Cada factor se compone de aspectos o atributos los cuales son sujetos a valoración.
- **Valoración.** Ejercicio de análisis que permite emitir un concepto a nivel cualitativo o cuantitativo.

LECTURAS SUGERIDAS

Unidad 2

- Berry, I., Conant, J., & Parasuraman, A. (1991). A Framework for Conducting a Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255-268. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02726500>
- Machado Chaviano, E., & Hernández Aro, Y. (2018). Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas. *Gestión Turística*, (10), 41-57. Recuperado de <http://revistas.uach.cl/index.php/gestur/article/view/3483>
- Morgan, N., Clark, B., & Rich Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55 363– 375. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296300001624>

REFERENCIAS

Unidad 2

- Cancino, Y., Rodríguez, C., Suárez, V. & Palacios, J. (2018). Optimización de la gestión de procesos de auditoría de marketing a partir de la integración de tic. Las tecnologías de la información y la comunicación y su aplicación empresarial, 166-194. Bogotá, Colombia: Editorial Scientometrics E Researching Consulting Group SAS.
- Cancino, Y., Palacios, J. & Manjarrez, C. (2019). Modelo para la Auditoría de marketing orientado a la trazabilidad de los objetivos y estrategias.
- Hutchinson, C. (2006). Sales Audit. The sales manager's playbook for getting control of the selling cycle and improving results. Lincoln: iUniverse.
- Skelton, O. (2015). The marketing audit. The hidden link between customer engagement and sustainable long-term growth. New York, Estados Unidos: SCH Consulting.
- Wilson, A. (2002). The marketing audit handbook. Glasgow: Kogan page.
- Zsom, L. (2011). Actionable marketing insights from retail Audit análisis. A practical approach.

CRÉDITOS

Autor de contenido: Gerson Jaquin Cristancho Triana

Coautor de contenidos: Yezid Alfonso Cancino Gómez

Equipo de producción Dirección de Virtualidad

Directora virtual: Angélica Rocío Gómez

Coordinador pedagógico: Germán Darío García Largo

Coordinadora comunicativa: Mayra Alejandra Martínez Vargas

Coordinadora organizacional: Mojender Kor Sara Reehall Castillo

Coordinador tecnológico: Luis Alejandro Montaña García

Administradora aulas virtuales: Mónica Andrea Arboleda Mahecha

Virtualizador: Daniel González Rico

Diseñadora gráfica: Lina María Trujillo Zuluaga

2019

Versión 4.0

