

# **AUDITORÍA ESTRATÉGICA DE MARKETING**

GUÍA PRÁCTICA PARA LA  
ELABORACIÓN DEL PLAN

GERMÁN ARIAS PRIETO

Arias Prieto, Germán, autor

Auditoría estratégica de marketing : guía práctica para la elaboración del plan / Germán Arias Prieto. -- Primera edición. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2024.

116 páginas. -- (Economía, finanzas, empresa y gestión. Ventas y marketing)

Incluye datos curriculares del autor -- Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN 978-958-503-816-5 -- 978-958-503-817-2 (e-book)

1. Mercadeo - Auditoria 2. Planificación de mercadeo 3. Planificación estratégica

CDD: 658.8 ed. 23

CO-BoBN- a1134314

---



**Área:** Economía, finanzas, empresa y gestión

**Subárea:** Ventas y marketing

**ECOE**  
**EDICIONES**



© Germán Arias Prieto

© Ecoe Ediciones S.A.S.  
info@ecoeediciones.com  
www.ecoeediciones.com  
Carrera 19 # 63 C 32  
Teléfono: (+57) 321 226 46 09  
Bogotá, Colombia

**Primera edición:** Bogotá, enero del 2024

**ISBN:** 978-958-503-816-5  
**e-ISBN:** 978-958-503-817-2

Directora editorial: Ana María Rueda G.  
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.  
Editora de adquisiciones: Alejandra Cely R.  
Corrección de estilo: Daniela Pérez  
Diagramación: Denis Rodríguez Ríos  
Carátula: Nicol Pulido  
Impresión: Xpress Estudio Gráfico y Digital  
Carrera 69 H # 77 - 40

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

*A mis hijos Juan Diego, Juan Mateo y Germán Andrés.*

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XIX
<b>MISIÓN ACTUAL DEL MARKETING</b> .....	XXI
1.1. Enfoque.....	XXI
1.2. Características de la auditoría estratégica de marketing.....	XXII
1.3. Beneficios de la auditoría estratégica.....	XXIII
<b>CAPÍTULO 1. AUDITORÍA EXTERNA E INTERNA DE PROCESOS E INFORMACIÓN</b> .....	1
1.1. Auditoría externa.....	2
1.1.1. Evaluación del entorno económico.....	2
1.1.2. Evaluación del entorno sociocultural y demográfico .....	2
1.1.3. Evaluación del entorno político y gubernamental .....	2
1.1.4. Evaluación del ambiente tecnológico.....	3
1.2. Auditoría del ambiente de marketing.....	3
1.3. Auditoría de la estrategia de marketing.....	3
1.4. Auditoría de la organización del marketing.....	4
1.5. Auditoría de los sistemas de marketing.....	4

1.6. Auditoría de la productividad del marketing .....	4
1.7. Auditoría de las funciones de marketing.....	4
1.8. Auditoría operativa interna complementaria de marketing.....	5
1.8.1. Ventas en pesos y participación del mercado en unidades....	5
1.8.2. Ventas por canales de distribución.....	6
1.8.3. Cómo se realiza contacto con sus compradores directos.....	6
1.8.4. Actitudes del mercado relacionadas con la compra y la venta .....	7
1.8.5. Características y tendencias del mercado.....	8
1.8.6. Historial de ventas, utilidades y proyección a cinco años.....	9
1.8.7. Publicidad, promoción, <i>merchandising</i> y redes sociales.....	10
1.8.8. Actividades promocionales .....	10
1.8.9. Redes sociales.....	11
1.8.10. Actividades de <i>merchandising</i> .....	11
1.8.11. ¿En qué proporción distribuye su presupuesto de estas inversiones por áreas y líneas de producto? .....	12
1.8.12. Publicidad, promoción y redes sociales por recurso .....	12
1.8.13. Precio .....	13
1.8.14. Organigrama .....	14
1.8.15. Zonificación territorial .....	14
1.8.16. Logística de ventas.....	14
1.8.17. Estrategias desarrolladas en los últimos tres años.....	15
1.8.18. Indicadores de marketing digital.....	16
1.8.19. Análisis de sensibilidad.....	16
1.8.20. Estado de resultados (ganancias y pérdidas actuales del último plan de marketing) .....	18
1.8.21. Cálculo del punto de equilibrio actual.....	19
1.8.22. Diagnóstico de competitividad interna .....	19
1.8.23. Aplicación del test Gap en marketing estratégico .....	24

<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO EMPRESAS/COMPETIDORES .....</b>	<b>59</b>
2.1. Inventario de percepciones o motivos de compra .....	60
2.2. Análisis del último estudio básico de mercado .....	61
2.3. Matrices de mercadeo .....	62
2.4. Evaluación básica del portafolio de productos.....	64
2.5. Inventario de factores de éxito del marketing .....	65
2.6. El marketing del siglo XXI: de las 4 P a las 32 claves.....	66
2.6.1. Enfoque.....	66
2.6.2. Colabore con sus clientes .....	68
2.6.3. Diferenciar a los clientes, no solo a los productos .....	69
2.6.4. Economías de alcance, no economías de escala .....	69
2.6.4.1. Administre a sus clientes, no solo a sus productos.....	70
2.6.4.2. Establezca un diálogo con sus clientes.....	70
2.6.4.3. Ganar dinero protegiendo la intimidad en las relaciones con los clientes.....	70
2.6.5. La sociedad a la velocidad de la luz.....	71
2.6.6. El marketing y la economía digital.....	72
2.6.7. Este es el tipo de compañías que están en camino al éxito. ¿Su empresa lo está? Analice su actuación .....	73
2.6.8. Evaluación cuantitativa del desempeño estratégico de marketing para la empresa y sus principales competidores...	87
2.6.9. Análisis Gap 2 .....	89
2.6.10. Análisis o matriz DOFA .....	89
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO EMPRESAS/COMPETIDORES .....</b>	<b>93</b>
<b>CAPÍTULO 4. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>97</b>
4.1. Inventario de ventajas .....	98
4.2. Análisis DOFA e inventario de oportunidades y amenazas .....	99
4.3. Inventario de fortalezas y debilidades.....	100
4.4. Plan de marketing.....	101
4.4.1. Objetivos .....	101
4.4.2. Registro individual de estrategias, programas, actividades y recursos.....	102

4.4.3. Estrategias y objetivos financieros del plan de marketing.....	103
4.4.4. Estado de ganancias proyectadas .....	104
4.4.5. Nuevo cuadro punto de equilibrio .....	105
4.4.6. Sistema de evaluación y control del plan de marketing .....	106
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>109</b>
Anexo A: claves para elaborar un plan de marketing eficaz.....	109
<b>MENSAJE FINAL .....</b>	<b>113</b>
<b>ACERCA DEL AUTOR.....</b>	<b>115</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Auditoría externa e interna de procesos e informaciones .....	1
Figura 2. Programa de auditoría y consultoría en marketing.....	59
Figura 3. Plan estratégico.....	93
Figura 4. Plan de marketing .....	97
Figura 5. Análisis DOFA IV .....	99



# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis de resultados. Ventas en pesos y participación en el mercado.....	5
Tabla 2.	Análisis de resultados. Ventas por canales de distribución.....	6
Tabla 3.	Análisis de resultados. Cómo se realiza contacto con sus compradores directos.....	7
Tabla 4.	Análisis de resultados. Motivos de compra.....	7
Tabla 5.	Análisis de resultados. Características y tendencias del mercado	8
Tabla 6.	Historial de ventas, utilidades y proyección a cinco años.....	9
Tabla 7.	Publicidad, promoción y <i>merchandising</i> .....	10
Tabla 8.	Actividades promocionales y actividades de <i>merchandising</i> .....	11
Tabla 9.	Publicidad y promoción.....	12
Tabla 10.	Precio.....	13
Tabla 11.	Organigrama comercial y otras estrategias desarrolladas.....	14
Tabla 12.	Estrategias desarrolladas en los últimos tres años.....	15
Tabla 13.	Análisis de sensibilidad.....	17
Tabla 14.	Estado actual de ganancias y pérdidas.....	18
Tabla 15.	Cálculo del punto de equilibrio.....	19

Tabla 16.	Diagnóstico de competitividad interna.....	20
Tabla 17.	Test Gap n.º 5. Cómo lograr la excelencia en servicio al cliente...	26
Tabla 18.	Test Gap n.º 7. Evaluación de la fuerza de ventas de productos y servicios industriales.....	30
Tabla 19.	Test Gap n.º 10. El futuro: orientación innovadora de gestión .....	32
Tabla 20.	Test Gap n.º 13. Administración del marketing estratégico. Fase 1.....	36
Tabla 21.	Auditoría del ambiente de marketing. Macroentorno .....	37
Tabla 22.	Auditoría del ambiente de marketing. Entorno de las actividades.....	38
Tabla 23.	Auditoría de la estrategia de marketing .....	39
Tabla 24.	Auditoría de la organización del marketing .....	40
Tabla 25.	Auditoría de los sistemas de marketing .....	41
Tabla 26.	Auditoría de la productividad del marketing .....	42
Tabla 27.	Auditoría de las funciones de marketing. ¿Conoce y maneja los siguientes conceptos?.....	42
Tabla 28.	Auditoría operativa de marketing. Fase 2: definición de objetivos.....	44
Tabla 29.	Auditoría operativa de marketing. Fase 3: el plan estratégico .....	45
Tabla 30.	Auditoría operativa de marketing. Fase 4: la organización.....	47
Tabla 31.	Auditoría operativa de marketing. Fase 5: control y evaluación .....	50
Tabla 32.	Test Gap de marketing n.º 25. Autoevaluación de la gestión de marketing para la gerencia.....	52
Tabla 33.	Análisis de test Gap 1. Resultados del test Gap de marketing estratégico .....	58
Tabla 34.	Inventario de percepciones o motivos de compra .....	60
Tabla 35.	Análisis del último estudio básico de mercadeo/ indicadores.....	61
Tabla 36.	Diagnóstico estratégico de marketing. Matriz producto/segmento .....	62
Tabla 37.	Matriz producto/servicios/competencia ofrecidos actualmente.....	63

---

Tabla 38.	Matriz de productos o servicios actuales de la empresa vs. productos o tecnología que debería ofrecer .....	63
Tabla 39.	Evaluación del desempeño estratégico de marcas y promedio del mercadeo.....	88
Tabla 40.	Análisis de gaps 2. Evaluación del desempeño estratégico de marketing.....	89
Tabla 41.	Análisis de vulnerabilidad.....	90
Tabla 42.	Aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo que afectan las ventas y su operación en el mercado.....	91
Tabla 43.	Plan estratégico. Selección estratégica de desarrollo .....	94
Tabla 44.	Inventario de ventajas.....	98
Tabla 45.	Análisis DOFA. Inventario de oportunidades y amenazas.....	99
Tabla 46.	Análisis DOFA. Inventario de fortalezas y debilidades.....	100
Tabla 47.	Objetivos del plan de marketing .....	101
Tabla 48.	Plan de marketing. Registro individual de estrategias, programas, actividades y recursos .....	102
Tabla 49.	Estrategias y objetivos financieros del plan de marketing .....	103
Tabla 50.	Plan de marketing. Estado de ganancias y pérdidas proyectadas .....	104
Tabla 51.	Cálculo del punto de equilibrio proyectado .....	105
Tabla 52.	Plan de marketing. Sistema de evaluación y control .....	106

# INTRODUCCIÓN

A través de mi experiencia como consultor empresarial de marketing y docente de mercadeo de pre y posgrado por más de 36 años, he logrado adaptar conceptos y procesos para elaborar planes de mercadeo bien fundamentados. A su vez, esto me ha permitido encontrar esquemas de auditoría aplicados al marketing que me han servido para diseñar y desarrollar planes de mercadeo. Si se aplican debidamente, dichos planes facilitan el cumplimiento de los objetivos esperados por los empresarios y materializan las expectativas de los estudiantes. Por ello, deseo compartir esta publicación con usted, amigo lector, y si desea aplicar la guía para un trabajo empresarial o en la academia; estudiar en detalle cada uno de los pasos para aplicar el proceso de auditoría o si desea apoyo en el manejo de la guía, puede comunicarse con el suscrito.

**Germán Arias Prieto.**

Magíster en Gerencia estratégica de mercadeo

# MISIÓN ACTUAL DEL MARKETING

Crear y suministrar de manera sostenida ventajas competitivas a cada cliente y cadena de valor, para lograr su máxima fidelidad dentro de un esquema de rentabilidad y beneficios para cada uno de los protagonistas de la relación comercial presencial o virtual, utilizando para sus operaciones estratégicas y tácticas los nuevos recursos de las redes sociales.

Esta definición es el resultado del trabajo profesional a nivel de consultoría empresarial por parte de diferentes sectores de negocios y de la misma academia a partir de trabajos de grado dirigidos.

## 1.1. Enfoque

Por lo general, en las empresas —sean de la naturaleza que sean— existe una actividad que ya es tradicional y que en algunos casos está designada legalmente para revisar, analizar, criticar y ofrecer conceptos sobre las ejecutorías de gerencias y juntas directivas. Se trata de la **revisoría fiscal**, una figura con notable incidencia en los destinos financieros y en ocasiones en otros campos de la organización. Dicha actividad surge a raíz de las relaciones de años con los inversionistas y es de gran credibilidad y confianza dado el manejo de la información. Además, sus recomendaciones son asimiladas sin discusión.

Ahora bien, una nueva función se abre paso en las empresas como resultado del gran avance tecnológico y de la dinámica comercial, lo que incluye la apertura y la globalización de la economía y que, a su vez, también trae consigo la aparición de una nueva competencia en el mundo del marketing.

Así, la **auditoría estratégica de marketing**, de libre adopción por los empresarios, es considerada en la actualidad como una opción productiva para garantizar la eficacia de las altas o medianas y pequeñas inversiones de marketing, así como el desempeño estratégico, lo que va más allá de las gerencias o vicepresidencias, es decir, trabaja en el nivel de la alta gerencia.

Su acción se extiende al campo operativo y del manejo de la empresa en el área de marketing, de modo que funge como apoyo a la alta dirección en la toma de decisiones oportunas y adecuadas, convirtiéndose en la nueva herramienta *outsourcing*, imparcial y objetiva para la competitividad y el aseguramiento en la calidad de la gestión de esta área. **¿Pero en qué consiste la auditoría estratégica de marketing?**

Es el examen comprensivo, sistemático, independiente y periódico del ambiente o entorno del marketing, objetivos, estrategias y actividades de una empresa o unidad de negocios con el fin de determinar cuáles áreas presentan problemas y oportunidades de mejoramiento y recomendar un plan de acción para superar el actual nivel de desempeño global e integral del marketing de la empresa (Kotler, 2016).

## 1.2. Características de la auditoría estratégica de marketing

- **Es comprensiva.** Cubre las principales actividades de marketing de un negocio y no solo algunos puntos. Es decir, no es simplemente una auditoría funcional que detecta el origen real de los problemas o las dificultades, sino que, además, llega a la raíz de los problemas y por lo tanto es más efectiva.
- **Es sistemática.** Involucra una secuencia ordenada de diagnóstico que abarca el entorno o del marketing de la organización, su sistema interno y sus actividades específicas. Al diagnóstico le sigue un plan de acción correctivo que incluye propuestas a corto, mediano y largo plazo para asegurar la eficacia del marketing en general.
- **Es independiente.** Cuenta con especialistas a nivel *outsourcing* de trayectoria académica y profesional destacada quienes, al ser independientes, no se ven afectados por “la contaminación empresarial”, lo cual garantiza objetividad e imparcialidad al calificar gestiones.

- **Es periódica.** En la mayoría de las organizaciones se acude a especialistas externos cuando las ventas han descendido o cuando la moral de los vendedores ha caído y se han presentado otros problemas en la empresa. Esto significa que la labor es en esencia reactiva. Parte de las razones por las cuales muchas empresas entran en crisis se debe a que estas no revisaron sus operaciones de marketing en los buenos tiempos o esperaron a que los entornos cambiaran para actuar. Por el contrario, la auditoría periódica de marketing es proactiva.

Ninguna operación de marketing es tan buena como para no ser susceptible de ser mejorada e incluso la mejor puede superarse. En efecto, aún las mejores pueden ser mucho mejores y más fuertes en sus mercados, algo que puede lograrse con el examen frecuente de las estrategias, las tácticas y las operaciones de marketing en tanto esto puede prevenir situaciones complicadas, trabajar para ello y estar preparados al consolidar su desempeño competitivo.

### 1.3. Beneficios de la auditoría estratégica

El objetivo de este proceso es identificar el origen real de los problemas de marketing de la empresa para evitar apreciaciones subjetivas o personales o bien, basarse en situaciones anteriores similares. Algunos de los beneficios de la auditoría estratégica de marketing son los siguientes (Kotler, 2016):

- Formular propuestas a corto, mediano y largo plazo para aumentar la eficacia del marketing en general. Dichas sugerencias deben obedecer al desarrollo de las tres primeras etapas del proceso, las cuales se observarán más adelante en el esquema global de la auditoría.
- Brindar atención individual adaptada a los productos, servicios, mercados, naturaleza y tamaño de la empresa. Al respecto, es importante adaptar en principio el proceso a estas características propias del tipo de negocio y a sus mercados objetivo actuales.
- Motivar el mejoramiento de lo que existe y corregir lo que requiere soluciones. En el marco de un trabajo en equipo con los ejecutivos involucrados, el auditor debe actuar como un *coaching outsourcing* estimulando el interés en el trabajo de las etapas y en sus procesos.
- Analizar de forma **objetiva** e **imparcial** la situación de la empresa y sus desempeños estratégicos. Actuando como asesor externo en cada etapa del proceso, el auditor debe sugerir acciones que permitan mejorar el contenido actual en términos de productividad, competitividad y actuación en los mercados en los que participa la empresa.

- Desarrollar procesos de evaluación de gestión de trabajo en equipo. Para ello, el consultor posee recursos propios de análisis como los Test Gap y los análisis Gap 1 y 2 fruto de las evaluaciones.
- Cubrir todas las áreas estratégicas de marketing. Con el fin de que la gestión de la auditoría sea efectiva para la organización, se deben trabajar todas las áreas estratégicas de marketing de la empresa en forma específica.
- Ir más allá de las acciones rutinarias en todas las áreas de marketing consultando empresas del mismo sector y en la academia, estudios e investigaciones, así como análisis de la competencia directa e indirecta que puedan dar aportes para la auditoría.