

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**LA AUDITORIA MERCADOLÓGICA  
—SU INCIDENCIA Y APLICACION  
EN EL MEDIO EMPRESARIAL GUATEMALTECO—**

**TESIS**

Presentada a la Honorable Junta Directiva  
de la Facultad de Ciencias Económicas

**POR**

**JOSE MERARDO GALINDO LOPEZ**

Previo a conferírsele el título de:

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

En el grado académico de:

**LICENCIADO**

Guatemala, Septiembre de 1,995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

DL  
03  
T(1606)

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro	DECANO
Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo	SECRETARIO
Lic. Jorge Eduardo Soto	VOCAL 1o.
Lic. Josue Efraín Aguilar Torres	VOCAL 2o.
Lic. Victor Hugo Recinos Salas	VOCAL 3o.
Br. Carlos Luna Rivara	VOCAL 4o.
P.C. Carla MacNott Ramos	VOCAL 5o.

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL  
EXAMEN GENERAL PRIVADO**

Lic. Luis Rodolfo Arias Monterroso	Presidente
Lic. Milton Villagran Gallardo	Secretario
Lic. Henry Vidal Oliveros C.	Examinador
Lic. Otto René Morales Peña	Examinador
Lic. Mario Roberto Palencia C.	Examinador

Guatemala, Agosto 28 de 1,995.

**Señor Decano**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Presente.**

**Señor Decano:**

Por nombramiento delegado en mi persona, presté asesoría al estudiante JOSE MERARDO GALINDO LOPEZ, en la realización de su tesis denominada LA AUDITORIA MERCADOLÓGICA - SU INCIDENCIA Y APLICACION EN EL MEDIO EMPRESARIAL GUATEMALTECO-.

El Trabajo de tesis del estudiante GALINDO LOPEZ, no solo llena los requisitos reglamentarios exigidos al respecto, sino que muestra el entusiasmo y dedicación con que fué realizado, fruto del convencimiento con que desarrolla y expone la importancia de la AUDITORIA EN ACTIVIDADES DE MERCADEO, haciendo énfasis en la aplicación que de ella se hace en las empresas guatemaltecas, tratando el tema con sustentación doctrinaria apropiada y una investigación de campo que la refuerza.

En tal sentido, recomiendo aceptar el trabajo de tesis del estudiante JOSE MERARDO GALINDO LOPEZ, ya que reúne los requisitos para proceder a su discusión en el Exámen Público correspondiente.

Presento al Señor Decano las muestra de mi consideración y respeto.



**Lic. Manuel Lisandro Flores Juárez.**

**Colegiado 3,866**

**A S E S O R.**



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS;  
GUATEMALA. OCHO DE SEPTIEMBRE MIL NOVECIENTOS  
NOVENTA Y CINCO.

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Manuel Lisandro Flores Juárez, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "LA AUDITORIA MERCADOLÓGICA. SU INCIDENCIA Y APLICACION EN EL MEDIO EMPRESARIAL GUATEMALTECO", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSE MERARDO GALINDO LOPEZ, autorizándose su impresión.-----

Atentamente,

"ID Y ENSEÑANZA A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO

SECRETARIO

Lic. DONATO MONZON VILLATORO

DECANO



## ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Gratitud Eterna

A MI PATRIA

GUATEMALA

A LA UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS EN ESPECIAL  
A LA FACULTAD DE  
CIENCIA ECONOMICAS

Por mi Formación Profesional  
y por los conocimientos adquiridos

A MIS PADRES

Francisco Alfonso Galindo Lepe  
Teresa de Jesus López de Galindo  
Por su apoyo y un triunfo  
compartido.

A MIS HERMANOS

Ramiro, Miriam, Alfonso, Beatriz,  
Horacio y Eugenia  
Con fraternal cariño.

A MI FAMILIA EN GENERAL

Con mucho cariño

A MIS AMIGOS EN ESPECIAL A:

Manuel Flores, Juan P. Polanco,  
Fredy Mack,  
y a la Familia Solís López.

## INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	i

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES DE MERCADOTECNIA

<b>A. ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA</b>	03
1. Concepto de Mercadotecnia	03
2. Definición de Dirección de Mercadotecnia	04
3. El Proceso de Administración de Mercadotecnia	04
3.1 Planeación de Mercadotecnia	05
3.2 Ejecución de los Programas de Mercadotecnia	05
3.3 Control de los Programas de Mercadotecnia	06
4. Decidir la Dirección Corporativa de Mercadotecnia	06
4.1 Establecer los Objetivos Corporativos de Mercadotecnia	07
4.2 Traducir los Objetivos de Mercadeo en Objetivos de Funcionamiento	09
4.3 Selección de las Estrategias Corporativas de Mercadeo	09
4.4 Integración de las Estrategias Corporativas de Mercadeo	10
<b>B. IMPACTO DE LOS ELEMENTOS INCONTROLABLES DEL MEDIO     AMBIENTE DE MERCADOTECNIA SOBRE LA MEZCLA DE     COMERCIALIZACION</b>	11
1. Macroambiente Externo de la Empresa	11
1.1 Aspectos Demográficos	12
1.2 Condiciones Económicas	12

1.3	Fuerzas Sociales y Culturales	13
1.4	Fuerzas Políticas y Legales	13
1.5	Tecnología	14
1.6	Competencia	14
2.	Microambiente Externo de la Empresa	14
2.1	El Mercado	15
2.2	Proveedores	15
2.3	Intermediarios de Mercadotecnia	15

## CAPITULO II

### CONTROLES DE MERCADOTECNIA

<b>A.</b>	<b>NATURALEZA E IMPORTANCIA DEL CONTROL EN MERCADOTECNIA</b>	<b>16</b>
1.	Significado del Control Mercadológico	16
2.	Importancia del Control Mercadológico	17
3.	Progreso en las Técnicas de Control	18
<b>B.</b>	<b>CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA SOBRE LAS ACTIVIDADES DE MERCADEO</b>	<b>18</b>
1	Control del Plan Anual	19
2	Control Basado en la Rentabilidad	19
3	Control a Largo Plazo	19
<b>C.</b>	<b>AUDITORIA DE MERCADOTECNIA</b>	<b>19</b>
1.	Naturaleza de la Auditoría de Mercadotecnia	19
2.	Definiciones de Auditoría de Mercadotecnia	20

3.	Elementos de la Auditoría de Mercadotecnia	22
3.1	Objetivos	22
3.2	El Programa	23
3.3	Ejecución	23
3.4	Organización	23
4.	Necesidades de la Auditoría de Mercadotecnia	24

### CAPITULO III

#### AUDITORIAS MERCADOLOGICAS APLICADAS A LAS EMPRESAS COMERCIALES DE GUATEMALA

A.	AUDITORIA DE MERCADOTECNIA	25
B.	DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA, EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA	25
1.	Organización del Departamento de Mercadeo	26
1.1	Organización Nominal	26
1.2	El Nivel Académico del Personal de Mercadeo	28
2.	La Planificación en Mercadotecnia	30
2.1	Composición del Grupo de Planeación de Mercadeo	30
2.2	Planificación de las Empresas	31
2.2.1	Tipos de Planeación	31
2.2.2	La Ejecución de los Planes Propuestos	32
2.3	Controles de Mercadotecnia	33
2.3.1	Tipos de Controles Mercadológicos	33
2.3.2	Ejecución de los Controles de Mercadeo	34
2.3.3	Métodos de Control	35

<b>C. CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS AUDITORIAS DE MERCADOTECNIA</b>	<b>37</b>
1. Frecuencia de Aplicación de la Auditoría Mercadológica	38
2. Responsables de la Ejecución	38
2.1 Institución Externa a la Empresa	39
2.2 Por la Unidad de Auditoría Mercadotecnia	39
2.3 Por Otro departamento de la Empresa	40
<b>D. TIPOS DE AUDITORIAS DE MERCADOTECNIA</b>	<b>40</b>
<b>E. ETAPAS DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA</b>	<b>41</b>
<b>F. DIAGNOSTICO DE LAS AUDITORIAS MERCADOLOGICAS REALIZADAS EN GUATEMALA</b>	<b>44</b>
1. Ventajas y Limitaciones de las Auditorías Mercadológicas aplicadas a las Empresa en Guatemala.	49
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>52</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>58</b>

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

### PAGINA

#### A. INDICE DE FIGURAS

1. Estrategias Corporativas de Mercadeo 10

#### B. INDICE DE CUADROS

1. Existencia del Departamento de Mercadeo en el Medio  
Empresarial Guatemalteco 26
2. Empresas con Departamento de Mercadeo e Incidencia  
de los Puestos que la Integran 26
3. Cantidad de Personas que Existen en cada Puesto 28
4. Nivel Académico de Quienes Participan en el Departamento de  
Mercadeo 29
5. Participación de las Personas que ocupan éstos Puestos en la  
Planeación de Mercadotecnia 30
6. Tipos de Planificación de Mercadeo que Utilizan en las Empresas 32
7. Tipos de Controles para Determinar si se logran los Objetivos  
Propuestos 33
8. Ejecución de Controles de Mercadeo 34
9. Métodos Utilizados para Controlar las Actividades  
Mercadológicas 35
10. Incidencia de la Aplicación de la Auditoría Mercadológica 36
11. Frecuencia de la Aplicación de la Auditoría Mercadológica 38
12. Quién Ejecuta las Auditorías Mercadológicas 38

13. Actividades Específicas en las cuales Aplica Auditoría Mercadológica	45
14. Incidencia de las Unidades de Auditoría Mercadológica en las Empresas con Actividades en Guatemala	48
15. Desempeño y Resultados obtenidos por la Unidad de Auditoría Mercadológica	49

## INTRODUCCION

Todo ser humano se enfrenta a una serie de situaciones y problemas, que con su imaginación, creatividad y participación directa, genera alguna alternativas de solución para estos problemas.

Las empresas surgen con el propósito de producir un bien o un servicio, para satisfacer las necesidades del hombre; aunque para cumplir con este objetivo, el sector productivo y comercial afrontan una serie de problemas administrativos, mercadológicos, económicos y financieros que afectan el desarrollo de las empresas.

La Mercadotecnia es la herramienta de la cual se vale el hombre de negocios para llegar al público consumidor, sin embargo se ha dado cuenta que surgen efectos positivos y negativos al cumplir con esta actividad. Por tal razón, la administración de empresas, trata de determinar los efectos que mayores problemas provocan en el desarrollo de las empresas, de los que se distinguen: La falta de un sistema de control, poca atención a reconocer la misión de la empresa y la planificación que debe realizar, las estrategias a plantear, las políticas de mercadotecnia, todo ello trae como consecuencia la difícil obtención de las metas y objetivos de la organización y la mala asignación de los recursos de la empresa, sin desarrollar un control de las actividades de mercadotecnia.

De hecho el ambiente de mercadotecnia está constituido por un sinnúmero de fuerzas que se hayan fuera y dentro de la empresa que afectan la capacidad de administración de mercadotecnia, para realizar su función exitosamente.

El Presente trabajo de tesis no solamente trata de responder a las políticas y reglamentos del desarrollo académico-científico de la facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela de Administración de Empresas y de la Universidad de San Carlos de Guatemala, sino también se plantea el propósito de brindar al público lector y empresarios en general, los elementos fundamentales de la auditoría mercadológica como sistema de control y herramienta de evaluación y control estratégico, en el cual pueda apoyarse todo hombre de negocios para estar preparado y afrontar los problemas con mayores conocimientos respecto al tema y mejores alternativas de solución. Cumpliendo con este

último propósito, se desarrollo el tema de tesis titulado; LA AUDITORIA MERCADOLÓGICA -SU INCIDENCIA Y APLICACION EN EL MEDIO EMPRESARIAL GUATEMALTECO-.

Tomando como base los registros estadísticos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, I.N.E., y el Sistema Estadístico Nacional, S.E.N., se estableció una muestra de 25 empresas de las categorías III, IV y V, cuyas características son: Poseer más de 51 empleados trabajando constantemente, con actividades comerciales en Guatemala, estar ubicadas en la cabecera municipal de Guatemala, y además de inferirse que han desarrollado las mayores actividades, estructuras y funciones de mercadeo.

En el desarrollo de la investigación se recopilaron datos respecto a la forma de planificación y control de las actividades de mercadeo, y de los cuales se obtuvo información concluyente de la situación mercadológica del sector empresarial guatemalteco.

El control estratégico mercadológico llamado también, Auditoría Mercadológica, trae consigo la alternativa de evaluar las actividades fundamentales de la mercadotecnia en una empresa, es una de las herramientas actualizadas con la cual pueden hacerse más productivas las actividades de mercadeo y alcanzar mayor participación del equipo de mercadotecnia.

Su aplicación no solamente hace más productivo y eficaz al elemento humano encargado de la mercadotecnia de la empresa; también logra mejor aprovechamiento de las actividades realizadas y elimina las actividades superfluas, distribuye mejor los recursos y por ende trae como resultado la consecución de mayores beneficios económicos para la empresa.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES DE MERCADOTECNIA

#### A. ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA

##### 1. Concepto de Mercadotecnia

El concepto de mercadotecnia solía confundirse con el de venta, posteriormente se analizaron detalles y se experimentaron los contrastes de éstos conceptos en los que cada uno de ellos mostraban sus diferencias y propósitos. El de venta cuenta con un punto central, que son los productos, y utiliza medios como las ventas y la promoción para obtener utilidades. La mercadotecnia, centra la atención en establecer las necesidades del consumidor, integra y coordina todas las actividades que afectan de alguna manera la satisfacción del público, obteniendo beneficios proveyendo los satisfactores; es por eso que Stanton, William J., conceptualiza la mercadotecnia así:

"Un sistema de actividades de negocios diseñado para: planear, fijar precios, promover y distribuir algo de valor, bienes y servicios que satisfagan necesidades para el beneficio del mercado y de los consumidores domésticos o usuarios industriales actuales y potenciales." ( 1 ).

La mercadotecnia integrada, trata de que los departamentos de la empresa participen y comprendan que sus acciones también ejercen influencia profunda en la capacidad de la empresa para crear y retener clientes.

Para lograr este tipo de integración en la actualidad, muchas empresas designan gerentes de productos, de marca, etc., quienes asumen la responsabilidad de la planeación y coordinación de sus actividades.

---

( 1 ) Stanton J. William, Fundamentos de Mercadotecnia, Séptima edición, tercera en español, McGraw-Hill, México 1,988. Página 7.

## 2. Definición de Dirección de Mercadotecnia

Philip Kotler define la Dirección de Mercadotecnia de la siguiente manera:

" La Dirección o Administración de Mercadotecnia es el análisis, planeación, ejecución y control de programas, destinados a producir intercambios, convenientes con determinado público, a fin de obtener ganancias, personales o comunes. Depende considerablemente de la adaptación y coordinación del producto, precio, promoción y lugar para lograr una reacción efectiva" (2)

En ésta definición el autor, integra el proceso administrativo a la dirección de esas actividades para provocar intercambios convenientes para la empresa, y permite que la administración pueda extenderse o aplicarse a actividades comerciales.

El éxito de una compañía depende principalmente de su calidad de administración, así también de hacer efectivos los programas de mercadotecnia. Por lo tanto, la empresa a través de sus ejecutivos debe planear, aplicar y evaluar sus sistemas de mercadeo.

## 3. El Proceso de Administración de Mercadotecnia

Las empresas de mayor éxito comercial, ponen principal interés al examinar cuidadosa y periódicamente sus objetivos, estrategias y tácticas para no perder la actualidad en el mercado. Utilizan métodos y técnicas de mercadotecnia para actuar en el ambiente, vigilar el mercado cambiante y encontrar la forma de adaptarse a él.

"El Proceso de administración de mercadotecnia, se fundamenta en saber analizar las oportunidades de mercado, seleccionar los mercados meta, crear la mezcla de mercadotecnia y dirigir el esfuerzo de mercadotecnia." ( 3 ).

Nunca se debe pensar que los productos y los mercados duran toda la vida, porque el medio en el cual vivimos es dinámico, todas las cosas cambian.

---

( 2 )Kotler, Phillip, "Dirección de Mercadotecnia" Análisis, planeación y control. Editorial Diana, S.A. México, 1975. Página 32

( 3 ) Kotler, Phillip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall S.A. México 1985. Página 37.

### 3.1. Planeación de Mercadotecnia

Planear es decidir en el presente lo que se va a hacer en el futuro, ésta forma de expresarlo, hace pensar en alcanzar algo y cómo alcanzarlo. La planeación, es el procedimiento por el cual la empresa es orientada hacia el mercado, se adapta a sus oportunidades y proporciona satisfacciones a sus mercados metas. "El proceso planeador consiste en determinar, cuál es la situación de la compañía ( diagnóstico ), hacia dónde va ( Pronóstico ), a dónde debe ir ( objetivos ), cómo debe llegar allá ( estrategia ), que medios debe utilizar ( tácticas ), y cómo debe medir su progreso ( Control )" (4).

### 3.2 Ejecución de los Programas de Mercadotecnia

Todo buen programa debe iniciarse con una investigación de mercados a través de un flujo constante de datos.

La culminación de un programa señala la necesidad de evaluarlo; los éxitos y fracasos del mismo ayudarán para determinar la dirección y el éxito probable de programas futuros. También los programas son de gran utilidad, para alcanzar los objetivos en un tiempo determinado. En el mismo se especifica el conjunto de políticas, procedimientos, reglas y tiempo necesario para lograr cada etapa del programa, hasta su terminación.

Para lograr los mejores resultados en la elaboración y ejecución de programas, es conveniente y prudente tener presente las siguientes recomendaciones:

- "a ) Todo programa se someterá a la aprobación de la autoridad inmediata superior con el propósito de obtener su apoyo completo.
- b ) Los programas contendrán todos los detalles necesarios para evitar dudas por la falta de información, tanto para lograr su aprobación, cómo para su normal desarrollo.

---

(4) Kotler, Phillip, "Dirección de Mercadotecnia, " Análisis, Planeación y Control, Editorial Diana, S.A. México, 1,975. Página 461.

- c) Como parte de la información, se incluirá el costo del programa y de los beneficios que se obtendrán de su aplicación.
- d) Es de trascendental importancia solicitar la colaboración y la total participación del personal encargado de la ejecución de los programas. Para esto se tiene que hacer conciencia de las ventajas y beneficios que se pretendan lograr. Este aspecto puede colaborar en parte para eliminar las reacciones negativas del personal involucrado "( 5 )

### 3.3. Control de los Programas de Mercadotecnia

El control, en el proceso de administración de mercadotecnia, ayuda al empresario y al ejecutivo a realizar la comprobación y evaluación de todas sus actividades; con el propósito de verificar los logros y comparar los estándares.

Toda planificación y programación, sea ésta de corto o largo plazo, debe de desarrollar un sistema de control. Con el propósito de comprobar lo que se está ejecutando; determinar si se realiza de acuerdo a lo planificado y caso contrario al detectar las desviaciones, emprender las acciones correctivas necesarias para el logro de los objetivos establecidos.

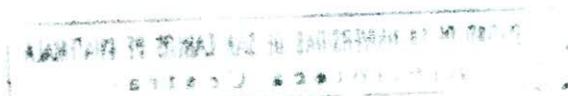
El control mercadológico permite a la alta dirección estar informada de lo que ocurre en ese departamento de la empresa y coordinar las acciones con otros departamentos de la Organización.

### 4. Decidir la Dirección Corporativa de Mercadotecnia.

Corresponde a la alta dirección empezar por definir qué tipos de objetivos se desean alcanzar, cómo determinarlos, los criterios para establecerlos, la frecuencia con que deben revisarse y controlarse .

---

(5) ob. cit. pag. 5



Debido a las presiones del medio ambiente de mercadeo, a veces le resulta difícil a la alta dirección tener una verdadera perspectiva del negocio, con frecuencia se elaboran objetivos poco prácticos para alcanzarlos.

Observando esto, Wilson Mike, plantea el proceso de decidir la dirección corporativa de mercadotecnia así:

- "a) Establecer los objetivos corporativos de mercadotecnia.
- b) Traducir objetivos de mercado en objetivos de funcionamiento.
- c) Selección de estrategias corporativas de mercadeo. y,
- d) Evaluación e integración del método estratégico."( 6 )

Para decidir la dirección corporativa de mercadotecnia es necesario analizar cada uno de los incisos antes mencionados, que nos ayudará a determinar a dónde queremos ir.

#### 4.1. Establecer los Objetivos Corporativos de Mercadotecnia

Cuando iniciamos la tarea de planear, es necesario fijar o establecer las metas u objetivos de mercadeo de la empresa. Ello es un problema serio para los ejecutivos, por eso valdría la pena conjugarlos a fin de que respondan a las siguientes preguntas.

- " - En qué negocio estamos?
- Qué ganancias queremos obtener?
- A qué velocidad queremos crecer? "( 7 ).

A veces resulta ser, aburrida, tediosa y hostigante la pregunta para el gerente de mercadeo, respecto a "en qué negocio estamos?" ; pues en muchas ocasiones por su poca atención y poco análisis, no ha dado los resultados deseados ya que las personas a quienes les corresponde estudiar, analizar y dar respuesta para el buen planteamiento de los objetivos corporativos de la empresa, se han limitado a percibir superficialmente el negocio como la organización que identifica

---

(6) Wilson, Mike., La Gerencia de Mercadotecnia, Ediciones S.A. de C.V. Ventura México 1,992. Página 87.

(7) Ibidem. Página 87.

y satisface las necesidades de los consumidores, no cubriendo en su totalidad dichas necesidades. Prácticamente para llegar a establecer los objetivos de la organización, no solamente exige entender las necesidades cambiantes del consumidor, sino conocer la evolución que ha tenido el mercado por medio de sus registros históricos y de otras fuentes de información con que cuenta la empresa.

Para la interrogante " Qué ganancias queremos obtener ? ", es fundamental establecer los objetivos de las utilidades que las empresas quieren percibir, principalmente en las comerciales, porque estos ingresos representan el sostén financiero sobre los cuales basan sus actividades futuras y porque cuando se definen de manera óptima, representan guías para alcanzar fines.

En relación a la última pregunta que debe analizarse para poder establecer eficazmente los objetivos corporativos de mercadeo, la mayoría de ocasiones los empresarios y accionistas ven con bastante ambición el sentido de la palabra crecimiento, puesto que la relacionan directamente con un crecimiento en tamaño, personal y ganancias. Las ganancias y las otras circunstancias de crecimiento si no se equilibran con las oportunidades del mercado, los recursos de la empresa, etc., pueden provocar serios problemas en el futuro cercano de la firma. Aunque las ganancias necesitan crecer para financiar la expansión de la empresa y satisfacer a los accionistas, deben planearse con premeditación.

También hay que reconocer que mas allá de ciertos niveles de participación y crecimiento, las empresas encontrarán en el desarrollo de su actividad ciertas instituciones y factores que establecerán los límites de su expansión, tales como; la competencia, el gobierno, las expectativas de los accionistas a obtener mayores utilidades que a la larga resultan difíciles de mantener, especialmente si en el mercado no cuenta con mayor potencial o se restringe.

El análisis de las preguntas puede ayudar a ampliar la visión gerencial de la empresa, facilitando la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, especialmente las que mayores beneficios dejan a la empresa. Estas preguntas sólo se pueden responder, cuando el empresario o el gerente de mercadotecnia, entienda las diversas necesidades cambiantes de los consumidores, cuáles son y cuántas faltan por satisfacer en todos los niveles del sistema de mercado, percibir la

esencia del producto o productos de la empresa, qué hacen, podrían proporcionar, y saber identificar la competencia, por lo menos la ventaja competitiva de la empresa y cómo se puede explotar. Así pues, existen en nuestro medio herramientas de las cuáles podemos valernos para obtener de ellas gran soporte de información, tales como las auditorías de mercadotecnia, e investigaciones de mercado, que nos pueden proporcionar los puntos fuertes y débiles que existen actualmente, y así identificar las oportunidades y limitaciones en el futuro.

#### **4.2. Traducir los Objetivos de Mercadeo en Objetivos de Funcionamiento**

En esta fase de decisión de la dirección corporativa de mercadotecnia, se traducen los objetivos de mercadeo en planes, acciones y actividades que permitirán el mejor desenvolvimiento de la empresa. Antes de entrar a detalles vale la pena preguntarse: los objetivos que se plantearon son suficientes, factibles de realizar, y/o de gran beneficio para la empresa; si la respuesta es afirmativa, y complace los requerimientos antes mencionados, se empiezan a convertir los objetivos de mercadeo en objetivos de funcionamiento, es decir comenzar a especificar con valores y medidas para poder evaluarlos constantemente al relacionarlos con las estrategias que más convengan a la empresa.

También hay que hacer notar que las empresas que han alcanzado mayor grado de éxito, son selectivas en cuanto a tratar de lograr o fijar pocos objetivos, y que éstos sean claves, por la sencilla razón de que tienen mayores oportunidades de producir resultados.

#### **4.3. Selección de Estrategias Corporativas de Mercadeo**

Esta etapa está íntimamente relacionada con el proceso de determinación de objetivos, porque las estrategias de éxito, pueden a su vez, sugerir nuevos objetivos o redefinir los existentes.

Las estrategias de mercadotecnia constituyen el conjunto de planes de acción, normas prácticas y regulaciones que orienten el esfuerzo comercial de la empresa para la consecución de sus objetivos.

En la siguiente figura, se presentan algunas alternativas de estrategias básicas. ( 8 )

FIGURA 1  
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE MERCADEO

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados Existentes	<i>Penetración en el Mercado</i>	<i>Desarrollo del Producto</i>
Mercados Nuevos	<i>Desarrollo del Mercado</i>	<i>Diversificación</i>

#### 4.4. Integración de las Estrategías Corporativas de Mercadeo.

De acuerdo a los objetivos corporativos de la empresa, se deben revisar e identificar las diferentes estrategias de mercadeo que se pueden combinar, para optimizar la actividad de comercialización de bienes y servicios.

Estas combinaciones de estrategias corporativas deben de ser analizadas, revisadas y autorizadas por el Gerente de Mercadeo para su ejecución.

El seleccionar LA PENETRACION EN EL MERCADO como estrategia corporativa de mercadeo con el objetivo de crear mas oportunidades de ventas y por conclusión ampliar la participación de mercado; no consiste exclusivamente en introducir nuevos productos, esta táctica debe ser complementada por la búsqueda de nuevos mercados o nichos de mercado que aún no han sido satisfechos por productos ya existentes, así mismo para mejorar su comercialización es

probable que se deba crear una nueva estructura de canales de comercialización o desarrollar canales no tradicionales para el bien o servicio que se desea comercializar. Así pues, la estrategia de desarrollo de mercado, puede conducir al gerente de mercadotecnia a tomar las decisiones de diversificación con introducción de nuevos productos para llevarlos a nuevos mercados.

El comercializar servicios o productos nuevos mediante nuevos canales de distribución, esto puede permitir también considerar una estrategia de diversificación más completa.

## **B. IMPACTO DE LOS ELEMENTOS INCONTROLABLES DEL MEDIO AMBIENTE DE MERCADOTECNIA SOBRE LA MEZCLA DE COMERCIALIZACION.**

El ambiente de mercadotecnia, es lugar donde la empresa ha de iniciar la búsqueda de oportunidades y estar alerta ante posibles amenazas. También lo constituye la totalidad de fuerzas y entidades que rodean y pueden afectar la actividad de mercadeo de un producto determinado.

El ambiente de mercadotecnia repercute profundamente en la empresa, por ser dinámico, limitante e incierto. Este ambiente está representado por un conjunto de fuerzas no controlables, a la que las empresas han de adaptar su mezcla de mercadeo.

Este ambiente, está constituido por un microambiente y un macroambiente. El microambiente consta de las fuerzas cercanas a la empresa y que afectan a la capacidad de servir al consumidor, es decir está integrado por: los proveedores, los intermediarios, clientes, competencia y público. El macroambiente, está compuesto de fuerzas sociales más generales que repercuten en el microambiente: fuerzas políticas y culturales, factores naturales, económicos y demográficos.

### **1. Macroambiente Externo de la Empresa**

"Se especifican seis elementos, los que interrelacionados tienen efectos considerables en cualquier sistema de mercadotecnia de la empresa. Generalmente, no son controlados por la

gerencia: La Demografía, Condiciones Económicas, Elementos Sociales y Culturales, Elementos Políticos y Legales, La Tecnología y La Competencia" (9), los que valen la pena estudiar a fin de determinar el impacto sobre la mezcla de mercadeo de la empresa.

### 1.1 Aspectos Demográficos

"La demografía es el estudio estadístico de la población humana, su composición y distribución."(10). En nuestro medio es fundamental para el hombre de negocios conocer los factores demográficos y cómo afectan a su mercadotecnia, puesto que, ambos se interrelacionan.

Cuándo no existe información actualizada de la demografía de un país, y se desconocen factores relacionados con la población tales como; índice de natalidad y mortandad, tasa de crecimiento, etc., entonces será riesgoso realizar una planificación adecuada de los productos a comercializar en los mercados meta que se desea participar.

La gerencia de mercadotecnia no puede tener el control absoluto sobre ésta fuerza externa, pero trata de anteponerla a toda planificación, como señal de uno de los factores incontrolables el cual debe preveer.

### 1.2 Condiciones Economicas

Dependiendo de las condiciones económicas del país( nivel de ingreso de cada habitante, el producto nacional bruto, grado de inflación, devaluación de la moneda, etc.), así será el efecto que ésta ejerza sobre la mercadotecnia y sobre la mezcla de mercadeo de cualquier empresa, sean lucrativas o no.

---

( 9 ) Stanton J. William, Fundamentos de Mercadotecnia, Séptima edición, tercera en español, McGraw-Hill, México 1,988. Página 28.

( 10 ) Stanton J. William, Fundamentos de Mercadotecnia, Séptima edición, tercera en español, McGraw-Hill, México 1,988. Página 28

### 1.3. Fuerzas Sociales y Culturales

"Las personas con sus costumbres y creencias socioculturales constituyen la base de la economía, el sistema político legal y tecnológico de cada país."(11)

Han sucedido cambios en los estilos de vida y valores sociales de los individuos, que le dan mayor importancia a la calidad de los productos que a la cantidad de los mismos, de lo artificial a lo natural, de un comportamiento ahorrativo a gastar con libertad y al crédito, etc. Así mismo, en lo que se refiere los problemas sociales, que tienen repercusión en las actividades de mercadeo de la empresa está el movimiento en defensa de los consumidores; todos ellos han traído y traerán como consecuencia, que la empresa y el departamento de mercadotecnia ajuste su mezcla de mercadeo y los otros programas de mercadotecnia a responder a esos elementos socioculturales.

### 1.4. Fuerzas Políticas y Legales

"Las influencias políticas y legales en la mercadotecnia pueden agruparse en cinco categorías: Políticas generales; monetarias y fiscales; la Legislación y medidas varias de amplio efecto social expedidas por las dependencias gubernamentales; relaciones Gubernamentales con las industrias individuales; y otras legislaciones influyen grandemente en cualquier actividad de la la mercadotecnia de la empresa."(12)

El departamento de mercadeo, es afectado por disposiciones como: cuando se legisla sobre los precios, promociones, productos, etc.; en cada uno de éstos aspectos, puede que el gobierno tome una actitud en la cual tienda a proteger a los consumidores, tal es el caso que impide la fabricación de productos que no llenen los requerimientos de calidad, así también es el caso de los productos de primera necesidad o de la canasta básica, cuando les establecen precios topes.

---

(11) Stanton J. William, Fundamentos de Mercadotecnia, Séptima edición, tercera en español, McGraw-Hill, México 1,988. Página 29

(12) Stanton J. William, Fundamentos de Mercadotecnia, Séptima edición, tercera en español, McGraw-Hill, México 1,988. Página 31

También cabe hacer notar, que las fuerzas políticas y legales a pesar de considerarse no controlables por una empresa, en algunas ocasiones puede ejecutarse presión en ellas, por ejemplo: cuando las empresas se agrupan para luchar juntas como en cámaras de comercio, los servicios de un abogado, u otros gremios o asociaciones que tratan de modificar algunas disposiciones oficiales.

### **1.5. Tecnología**

La tecnología tiene importantes efectos en los estilos de vida del consumidor y en los mercados.

La mercadotecnia de la empresa se ve en la necesidad de ajustarse a los cambios tecnológicos, de lo contrario deja de ser funcional y tiende a ir al fracaso, esta fuerza le indica al empresario que debe tratar de maniobrarla para el beneficio de la empresa.

### **1.6. Competencia**

Cuando la empresa proporciona un satisfactor en forma de producto o servicio, casi siempre se encontrará en su campo de actuación -mercado-, con otras empresas que también proporcionan satisfactores al mismo grupo objetivo.

El acto de competir con otros, puede provocar grandes beneficios para la empresa, es por eso que deberá hacer casi siempre su máximo esfuerzo en la creación de la estrategia ideal para la mezcla de mercadeo de ese momento.

## **2. Microambiente Externo de la Empresa**

"Tres fuerzas ambientales que forman parte del sistema de mercadotecnia de la empresa, pero que no pueden ser controladas por la gerencia., estas son: El mercado, los intermediarios que ejercen sus actividades dentro de éste mercado y por último los proveedores."( 13)

---

(13) Stanton J. William, Fundamentos de Mercadotecnia, Séptima edición, tercera en español, McGraw-Hill, México 1,988. Página 35

### **2.1. El Mercado**

Es uno de los elementos principales del sistema de mercadotecnia el cual está constituido por personas, sin las que no habrían necesidades, sin necesidades no se comercializan productos y sin estos no existirían las empresas.

El mercado es impredecible, está constituido por un grupo de personas con necesidades por satisfacer, con poder de compra y un comportamiento en la compra, estos factores hacen difícil la tarea de los ejecutivos de mercadotecnia, porque tienen que saber coordinar los recursos, productos y servicios, que dispone la empresa, para lograr un proceso de intercambio y con eso también tratar de satisfacer las necesidades del mismo.

### **2.2. Proveedores**

Esta constituido por las personas o empresas que proveen de insumos para fabricar los productos que la empresa comercializa en el mercado, los proveedores son indispensables para el éxito de la organización, aunque algunas veces no se les da el grado de importancia que poseen.

Cuando se presenta la escasez de los insumos proporcionados por los proveedores, entonces se hace notar la importancia de mantener buenas relaciones de cooperación y comercialización con estos, porque los productos y materia prima que ellos otorgan pueden tener gran influencia en la producción y stock de producto terminado, que a su vez debe de coordinarse con los departamentos de ventas y mercadeo para concluir en una comercialización óptima de los productos con los que la empresa participa en el mercado.

De no existir esta cooperación será difícil ejecutar los sistemas de mercadotecnia y por consiguiente no podrá realizarse la planeación del departamento de mercadeo.

### **2.3. Intermediarios de Mercadotecnia**

Los intermediarios están constituidos por organizaciones o personas independientes de la empresa, que ayudan directamente al flujo de productos y servicios del productor a sus mercados. También son los que actúan entre la empresa y sus proveedores y complementan los canales de distribución o de comercialización.

## CAPITULO II

### CONTROLES DE MERCADOTECNIA

#### A. NATURALEZA E IMPORTANCIA DEL CONTROL EN MERCADOTECNIA

El grado de importancia para la planificación y control de actividades de mercadeo es similar, las metas y los objetivos plasmados en la planeación, no siempre se realizan en su totalidad. Por medio del control se pueden evaluar y determinar las desviaciones de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos o estándares establecidos, permitiendo así corregir e inducir las actividades hacia lo planificado.

El Gerente de Mercadeo debe estar informado detalladamente sobre los resultados de: cuotas de venta, ejecución de presupuestos, participación en el mercado, etc., para establecer el logro de sus objetivos propuestos; lo cual es parte de la naturaleza del control de donde se deduce la importancia de implementar mecanismos que ejerzan esta función.

##### 1. Significado del Control Mercadológico

"El control consiste en medir y evaluar los resultados de los planes y aplicar medidas correctivas"(14).

Así también Kotler en su obra Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control. pagina 924. hace referencia que "los gerentes planean y observan los resultados reales, entonces para controlar es preciso la adopción de medidas que determinen si estos resultados se aproximan a los deseados y para el logro de los resultados reales hay que complementar la planeación con procedimientos para hacer frente a lo inesperado. El Conjunto de esos procedimientos constituye el control".

---

( 14 ) Kotler, Philip, " Fundamentos de Mercadotecnia ", Editorial Prentice Hall, México 1,986.Página 464.

## 2. Importancia del Control Mercadológico

En la Práctica el control no se ejecuta en forma aislada, su participación es complementaria de todas las actividades de la organización y por consecuencia del departamento de mercadeo.

Las empresas y el departamento de mercadotecnia deben de mantener un control constante con el propósito de verificar que las actividades de mercadeo funcionen bien y obtengan sus metas propuestas.

La importante necesidad de establecer un control mercadológico en una empresa se puede enfocar desde dos puntos de vista que son: El primero, que las empresas eficientes que se desarrollan día a día crecen en actividades y en estructura, por lo que el problema del control se hace presente al seguir intensificándose las actividades mercadológicas,( expansión de la línea de productos, canales de distribución, clientes, etc.), el gerente de mercadotecnia se ve necesitado de información para evaluar sus actividades, y así poder ejercer el control. El segundo, es el medio ambiente en el que se desenvuelven las empresas, (Nuevos productos, marcas, tecnología, técnicas administrativas, la competencia, la influencia del gobierno; tasas de interés impuestos , etc.), es un ambiente que cambia con suma rapidez y en el cual hay que valerse de instrumentos de vigilancia y preparar programas más flexibles para ejecutar eficazmente el control.

Una de las tareas más importantes del departamento de mercadotecnia, es ejercer constantemente un eficiente control sobre la ejecución de los planes de mercadeo.

"Los elementos que son esenciales para estructurar un sistema eficiente de control de mercadotecnia son:

- a). Una descripción clara de las características y los tamaños de los mercados comprendidos.
- b) Una revisión de los resultados de programas previos de mercadotecnia.
- c) Una definición clara y concisa de las metas del programa de mercadotecnia.
- d) Una descripción detallada de las ventas, la mercadotecnia y los esfuerzos promocionales que se emprenderán para alcanzar dichas metas.

e) Una revisión de la historia financiera de la compañía, correlacionada con los esfuerzos de mercadotecnia."<sup>(15)</sup>

Se viene indicando que la planeación de mercadotecnia y el control de los sistemas es preciso ejecutarlos en forma congruente para así asegurar su eficacia.

### 3. Progreso en las Técnicas de Control

Se han desarrollado diferentes tipos de programas manuales y electrónicos de control, que hacen que los ejecutivos en mercadotecnia los consideren como herramientas con las cuales puedan hacer más fácil y eficaz su proceso de control, por ejemplo, los estadísticos industriales han ideado conceptos y procedimientos útiles para ejercer el control de la calidad y que pueden aplicarse a otras áreas de control administrativo; los matemáticos, han descubierto diversos modelos de probabilidad para identificar ambientes apenas pronosticables; los Mercadólogos hacen uso de ciertos programas en computadoras para llevar control y cuentan con información oportuna y detallada de las planificaciones, presupuestos, datos mercadológicos, competencia, clientes, etc., para que en cualquier momento se pueda consultar y sirva en la toma de decisiones sobre las actividades futuras de la empresa. Dependiendo de la necesidad de control en la empresa, serán éstos y otros medios tecnológicos los que el administrador de empresas y los ejecutivos de mercadotecnia, podrán incorporar a la organización.

## B. CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA SOBRE LAS ACTIVIDADES DE MERCADEO.

Cuando se desarrolla un nuevo producto, penetración a nuevos mercados, creación de una gran campaña publicitaria, etc., el problema más importante es la programación del tiempo y espacio para la realización de estos proyectos, a fin de no rebasar los gastos presupuestados.

---

(15) Holtje, Herbert F. "Mercadotecnia," McGraw-Hill. México, 1991. Página 131.

Es aquí dónde se da mayor atención a los controles mercadológicos, por lo que Philip Kotler en su obra titulada Fundamentos de Mercadotecnia, página 479, expone tres tipos de control de mercadotecnia, los que se enuncian a continuación:

1. **Control del Plan Anual:** para medir o evaluar si se consiguieron los resultados planeados
  2. **Control basado en la Rentabilidad:** para evaluar si la compañía está ganando o perdiendo dinero
  3. **Control a largo plazo:** evaluar si la compañía está aprovechando sus mejores oportunidades de mercadotecnia y si lo hace bien. Realizada a través de **La Auditoría de Mercadotecnia.**
- "( 16 ).

#### C. AUDITORIA DE MERCADOTECNIA

##### 1. Naturaleza de la Auditoría de Mercadotecnia

Indudablemente la idea de la Auditoría Mercadológica se inspira en la auditoría contable, por supuesto que el objeto de la auditoría contable es realizar el examen de la situación financiera de la empresa, comprobando su suficiencia y exactitud. Pero cuando nos referimos a la auditoría de mercadotecnia, hablamos de un campo muy amplio de los negocios, donde no hay una significación exacta de normas y directrices determinadas para toda la vida, sino se implementan las más eficaces para tratar de resolver algunos de los problemas que provocan crisis en las actividades comerciales de la empresa y en sus mercados.

La Auditoría de Mercadotecnia se originó en empresas que presentaban problemas en ésta área y que ameritaban intervenciones rápidas en la búsqueda de las causas de los problemas que llevaban a éstas organizaciones a una posición incómoda en el eficaz desenvolvimiento de su nivel

---

( 16 ) Kotler, Philip, "Fundamentos de Mercadotecnia, " Editorial Prentice Hall, México 1986, Página 479.

comercial. El propósito de las auditorías en ese momento eran con carácter momentáneo, o sea de resolver el problema inmediato y rara vez se tomaba la posición de aplicarla como proceso continuo.

Hoy en día, en algunos países más desarrollados, utilizan la auditoría mercadológica no sólo en período de crisis para evaluar la estructura básica de la actividad de mercadotecnia y las realizaciones dentro de esa estructura, sino también los elementos del proceso de mercadotecnia y no sólo los más afectados por problemas. La Auditoría de Mercadotecnia es un instrumento aplicable tanto para empresas con problemas y más afectada por la crisis, como para las que tienen éxito; sea cual fuere el grado de éxito que pueda tener un esfuerzo, proceso o actividad de mercadotecnia, a veces se puede lograr un éxito mayor. En realidad puede ser mejor, porque la firma debe contar con carácter progresista y saber aprovechar de manera eficiente los problemas y oportunidades que se le presentan a diario.

## 2. Definiciones de Auditoría de Mercadotecnia

" Es un programa de evaluación total que consiste en una revisión sistemática, objetiva y total de la función de mercadotecnia. Una evaluación de metas, políticas y resultados, organización, personal y prácticas de la compañía." ( 17 )

" Comprende todo el esfuerzo que realiza una compañía en éste campo, o bien se orienta hacia una actividad de mercadotecnia específica, dentro del programa general. Básicamente la auditoría trata de determinar lo que se está haciendo, evaluar lo que se realiza, y luego, recomendar lo que se debe hacer." ( 18 )

---

(17) Stanton, William., Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial McGraw Hill, México 1,987, Pag.742

(18) Holtje, Herbert F., Mercadotecnia, Editorial McGraw Hill, México 1,991. Pag. 138.

" Es un examen independiente de todo el esfuerzo de mercadotecnia de alguna firma o de algunas actividades concretas, cubriendo los objetivos, programas, ejecución y organización con la triple finalidad de determinar lo que se está haciendo, valorarlo y recomendar lo que debería hacerse más adelante." ( 19 )

" Es un instrumento de valor tremendo, no sólo para la empresa de menos éxito y más afectada por crisis, sino para la que destaca en la cabeza de la industria por sus triunfos y prosperidad. Nunca hay operación de mercadotecnia, por buena que sea, que no pueda ser mejorada. Aún la mejor puede perfeccionarse. En realidad aún la mejor tiene que ser mejor, porque pocas son las operaciones de mercadotecnia, si es que hay alguna, que puedan seguir teniendo éxito con el correr de los años. Contentándose con mantener su ( Statu quo )." ( 20 )

"Es un instrumento de análisis general, sistemático, independiente y periódico del ambiente de mercadotecnia de las empresas, ( o unidad de negocio ), de sus objetivos, estrategias y actividades con miras a detectar, las áreas problemas y las oportunidades para recomendar un plan de acción que mejore la eficiencia de la mercadotecnia"(21).

" Es un instrumento de evaluación, minuciosa, sistemática y periódica de las metas, estrategias, organización y rendimiento del grupo de mercadotecnia. En la auditoría de mercadotecnia, no hay que preocuparse por el rendimiento en el pasado, sino que busca la futura asignación de los recursos para comercialización. " ( 22 ).

---

(19) Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Diana, S. A. México, 1975, Pag. 952.

(20) Abe Schuchman, "The Marketing Audit" Report No. 32 Nueva York, American Management Association, 1959. Pag 16-17.

(21) Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, México Pag. 483

(22) McDaniel, Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Harla S.A. México 1986. Página 769.

Cada una de las definiciones de los diferentes autores dejan plasmado que la auditoría de mercadotecnia es un instrumento de aplicación sistemática, que se vale de elementos que integran un proceso que sirve para determinar los problemas y oportunidades e inducir el curso de acción que deberá seguir la empresa, desarrollando las actividades de mercadotecnia más eficaces.

La auditoría está encaminada a los objetivos, programas, ejecución y organización de mercadotecnia.

### **3. Elementos de la Auditoría de Mercadotecnia**

Conviene distinguir cuatro elementos que intervienen en el proceso de la auditoría mercadológica y que son de vital importancia para el estudio de todas las situaciones de las actividades de la empresa, trata de producir las correcciones necesarias para el buen desarrollo y fácil consecución de los objetivos generales de la empresa.

#### **3.1. Objetivos**

En muchas circunstancias la gerencia de mercadotecnia enfrenta el problema de definir correctamente los objetivos, tanto generales como específicos del departamento y en otras ocasiones no se complican tratando de definirlos; si lo realizan, no lo hacen con el esfuerzo ideal. Lo que se pretende con la auditoría mercadológica, es estudiar esas situaciones y la confusión consiguiente que se produce en el campo de las normas operantes, para luego integrarse al proceso evaluador y con ello comprobar si se aprovechan las oportunidades y los recursos de la empresa. Al iniciarse éste proceso se tratará de estudiar y evaluar los objetivos de mercadotecnia de la empresa, si éstos reflejan un grado suficiente de orientación hacia el mercado, hacia las necesidades del cliente y a crear explícitamente satisfacciones.

#### **3.2. El Programa**

Lo constituye un conjunto de decisiones y políticas sobre el nivel de los recursos con que cuenta la empresa, la distribución presupuestaria y la combinación de todo el esfuerzo de mercadotecnia. Con el programa el auditor examina el nivel de los recursos, los analiza, y evalúa

si son suficientes para cubrir los objetivos de la empresa; así mismo procede a determinar si el presupuesto está bien planificado y orientado al mercado en el cual se pueda obtener la máxima distribución y la reacción total posible en beneficio de los objetivos de la empresa; por último, hace que el ejecutivo realice eficientemente la tarea de combinar las actividades de mercadotecnia y si es posible propiciar la revaloración periódica de esa combinación.

### 3.3. Ejecución

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

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

### 3.4. Organización

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

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

#### 4. Necesidades de la Auditoría de Mercadotecnia

Toda empresa sea grande o pequeña, de productos o servicios, nacional o internacional, de éxito o nó, sea cual fuere su condición, se ve en la necesidad de utilizar la auditoría de mercadotecnia en cualquiera de las siguientes causas; primera el éxito genera a veces complacencia, al entrar en este estado, los ejecutivos de mercadotecnia descuidan las actividades de mercadeo que lo han llevado a la cúspide y el competidor principal de la empresa pueda salir beneficiado ganando mercado. La segunda causa es el dinamismo del mercado, cuando los planes de mercadeo se llevan a la práctica, es muy probable que las condiciones hayan cambiado.

La auditoría de mercadotecnia es una herramienta útil para realizar, un análisis sistemático, independiente y periódico sobre los objetivos, estrategias y actividades de la empresa, con la finalidad de descubrir todos aquellos problemas o áreas problemas, y así recomendar medidas a corto y a largo plazo, tendentes a mejorar el rendimiento total de la empresa.

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

### CAPITULO III

#### AUDITORIAS MERCADOLOGICAS APLICADAS A LAS EMPRESAS COMERCIALES DE GUATEMALA

##### A. AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.

Se puede conceptualizar la auditoría mercadológica como: el procedimiento sistemático, periódico e independiente de evaluación objetiva que hace accionar al departamento de mercadotecnia, determina lo que se está haciendo, detecta las áreas problema y verifica si las metas, actividades, funciones y organización del mismo, se hacen de acuerdo a los objetivos de la empresa y aprovechando las mejores oportunidades, a fin de redefinir el plan de acción que mejore la eficiencia de la mercadotecnia.

A continuación se analizan a las empresas que poseen un departamento de mercadotecnia determinando así si hacen uso de la auditoría mercadológica como una de las alternativas del control estratégico.

##### B. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION DE MERCADOTECNIA, EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Con base en los registros estadísticos de Establecimientos Industriales del año 1,994, proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, tomando como referencia el total de empresas de las categorías III, IV y V, que poseen las características de contar con más de 51 empleados fijos trabajando e instaladas en el municipio de Guatemala, se estableció una muestra de 25 empresas, infiriendo que por ser empresas grandes, posean mayores estructuras organizacionales y actividades más complejas de mercadeo. ( ver anexo número 1).

Previo a realizar el diagnóstico de las auditoría mercadológicas ejecutadas en el país, se presenta un esbozo de cómo interactúan los elementos y funciones de la mercadotecnia.

CUADRO No.1

**EXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO  
EN EL MEDIO EMPRESARIAL GUATEMALTECO**

CONCEPTO	Cantidad	%
SI EXISTE	21	84.00
NO EXISTE	4	16.00
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1984

Base: 25 empresas del municipio de Guatemala, que poseen más de 51 empleados trabajando.

Según el estudio realizado, se determinó que el 84% de las empresas, tienen implementado un departamento de mercadeo y el 16% carecen de él. Ver cuadro número 01.

También se pudo determinar que, en el 66.67% de las empresas el departamento de mercadeo y en el 33.33 %, funcionan sus actividades con las de ventas, denominándolo como departamento de mercadeo y ventas.

**1. Organización del Departamento de Mercadeo**

**1.1. Organización Nominal**

CUADRO No.2

**EMPRESAS CON DEPARTAMENTO DE MERCADEO  
E INCIDENCIA DE LOS PUESTOS QUE LA INTEGRAN**

PUESTO	PLAZAS	%
GERENTE DE MERCADEO	21	100.00
SUB-GERENTE DE MERCADEO	1	4.76
GERENTE DE MARCA	8	38.10
ASISTENTE DE GERENCIA	15	71.43
ANALISTA INVEST. DE MERCADOS	5	23.81
AUDITOR DE MERCADOTECNIA	1	4.76
OTROS	14	66.67
<b>BASE</b>	<b>21</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1984

Base: 21 empresas del municipio de Guatemala

Como se puede observar en el cuadro No. 02; y tomando en cuenta exclusivamente las empresas que poseen un departamento de mercadeo (21), la incidencia de puestos que lo integran se determinó así:

El 100% de los departamentos de mercadotecnia de las empresas están dirigidos por un gerente de mercadeo.

El puesto de asistente de gerencia existe en un 71.43%, esta posición surge como reflejo de asistencia, cooperación y apoyo a las múltiples tareas a desempeñar por el gerente de mercadeo.

Otro de los puestos que se denotan significativamente es el de gerencia de marca, con una presencia de un 38.09% .

La incidencia del puesto de analista de investigación de mercados como uno de los recursos de apoyo se encuentra en un 23.81% .

La sub-gerencia de mercadeo y el Auditor de Mercadotecnia se detectó solamente en una de las empresas investigadas

La categoría otros puestos del cuadro No. 02, representan el 66.67% de los casos de la muestra y los cargos que más destacan son: un ( 1 )director de mercadeo, un ( 1 ) sub-director de mercadeo, cuatro ( 4 ) gerentes de promoción y publicidad y ocho( 8 )asesores comerciales.

En el cuadro No. 03, se observa la cantidad de personas que ocupan estos cargos y fueron efecto de análisis.

Como se puede notar, existe una persona por cada puesto de gerente de mercadeo, lo que refleja que en cada empresa que posee departamento de mercadeo, este puesto, es en el que descansa la responsabilidad de las actividades mercadológicas, quién a su vez se auxilia y delega responsabilidad en los diferentes puestos creados, de acuerdo a la estructura organizacional que posea la empresa.

## CUADRO No. 3

CANTIDAD DE PERSONAS QUE EXISTEN  
EN CADA PUESTO

PUESTO	Personas	Piadas	%
GERENTE DE MERCADEO	21	21	100.00%
SUB-GERENTE DE MERCADEO	1	1	100.00%
GERENTE DE MARCA	20	8	40.00%
ASISTENTE DE GERENCIA	21	15	71.43%
ANALISTA INVEST. DE MERCADOS	5	5	100.00%
AUDITOR DE MERCADOTECNIA	3	1	33.33%
OTROS	88	14	15.91%

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1984

Base: 21 empresas del municipio de Guatemala

Los puestos de Gerencia de Marca y Asistente de Gerencia de Mercadeo, son las que mayor presencia obtienen en las empresas y el complemento de los puestos poseen poca participación.

#### 1.2 Nivel Académico del Personal de Mercadeo.

Entre los puestos de gerencia de mercadeo, el 76.19%, son ocupados por personas con nivel universitario en mercadeo, administración e ingeniería industrial, el 23.81% restante, posee un nivel de post-grado, la mayoría en mercadeo.

Las Gerencias de Marca, el 95.00% de las personas que ocupan estos puestos, tienen un nivel universitario con profesiones en: mercadeo, auditoría, administración de empresas, abogacía, e ingeniería industrial. y; el 5% a nivel medio como peritos contadores, peritos en mercadotecnia.

Del Puesto de Asistentes de Gerencia, el 57.14% tiene nivel universitario en administración de empresas y mercadeo; y el 42.86% cuentan con un nivel diversificado, destacándose la característica de que la mayoría de profesiones son peritos en mercadotecnia, peritos contadores y secretarías.

CUADRO No. 4

NIVEL ACADEMICO DE QUIENES PARTICIPAN  
EN EL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

PUESTO	MEDIO	UNIVERS.	POST-GRADO
<b>GERENTE DE MERCADEO</b>			
BASE = 21	0	16	5
%	0.00	76.19	23.81
<b>SUB-GERENTE DE MERCADEO</b>			
BASE = 1	0	1	0
%	0.00	100.00	0.00
<b>GERENTE DE MARCA</b>			
BASE = 20	1	19	0
%	5.00	95.00	0.00
<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>			
BASE = 21	9	12	0
%	42.86	57.14	0.00
<b>ANALISTA DE INVEST. DE MERCADOS</b>			
BASE = 5	0	5	0
%	0.00	100.00	0.00
<b>AUDITOR DE MERCADOTECNIA</b>			
BASE = 3	0	3	0
%	0.00	100.00	0.00
<b>OTROS</b>			
BASE = 88	76	10	2
%	86.36	11.36	2.27

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1994

Base: 21 empresas del municipio de Guatemala

Entre los Analistas de Investigación de Mercados, el 100% poseen título a nivel universitario, destacándose la participación del 60% en el área de administración de empresas y; el 40% en el área de mercadotecnia.

De los Auditores de Mercadotecnia, el 100% tienen grado académico a nivel universitario en el área de administración de empresas.

La Sub-gerencia de Mercadeo, el 100% de las personas que ocupan estos puestos poseen un nivel académico universitario.

Entre el grupo de otros, se determinó que el 86.36% tienen un grado académico a nivel medio; el 11.36% a nivel universitario y el 2.27% restante cuentan con un nivel de post-grado. Las profesiones de las personas que componen el departamento de mercadeo de las empresas, se

encuentra integrado así: Los que poseen estudios a nivel medio o diversificado como: peritos en mercadotecnia, contadores y bachilleres y ocupan los puestos de: asistentes junior y supervisores de mercado. A nivel universitario estan: licenciados en Administración de empresas, Mercadólogos, Contadores Públicos y Auditores, los cuales ocupan puestos: de gerencia de categoría, directores de mercadeo, subdirector de mercadeo, gerentes de promoción y publicidad, asesores comerciales. Y por último a nivel de post-grado en mercadeo, ejecutan labores de gerencia de ventas y gerentes de promoción y publicidad.

## 2. Planificación en Mercadotecnia

### 2.1. Composición del Grupo de Planeación de Mercadeo

CUADRO No. 5

PARTICIPACION DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN ESTOS PUESTOS  
EN LA PLANEACION DE MERCADOTECNIA.

PUESTO	Base	Si Planifica	%
GERENTE DE MERCADEO	21	21	100.00
SUB-GERENTE DE MERCADEO	1	1	100.00
GERENTE DE MARCA	20	20	100.00
ASISTENTE DE GERENCIA	21	15	71.43
ANALISTA DE INVEST. DE MERCADOS	5	3	60.00
AUDITOR DE MERCADOTECNIA	3	3	100.00
OTROS	88	15	17.05

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1994

Base: 21 empresas del municipio de Guatemala

Según el estudio realizado, el 100% de los gerentes de mercadeo participan en el proceso de planeación de mercadotecnia; como función inherente al puesto que ocupa.

La única empresa que posee el puesto de sub-gerente de mercadeo explicó que una de las funciones de éste puesto es participar en el proceso de planeación mercadológica.

En el 100% de las empresas que poseen el puesto de gerentes de marca, forman parte del equipo de planeación de mercadotecnia.

Sólo el 71.43% de los asistentes de gerencia, participan con el gerente de mercadeo en la planificación de actividad de mercadotecnia y el 28.57%, no participan en la misma.

De los casos estudiados, donde existe el puesto de analista de investigación de mercados, el 60% de las personas se involucran en el proceso de planeación, de igual forma constituyen parte el equipo de ejecución de mercadeo.

La única empresa que cuenta con Auditores de Mercadeo, declaró que además de desempeñar el papel de controladores, participan y asesoran al equipo planificador de la mercadotecnia de la empresa.

En la categoría otros descrita en el Cuadro 05, sólo el 17.05% constituyen elementos del equipo planificador de mercadotecnia.

## **2.2. Planificación de las Empresas**

Para poder administrar eficientemente un sistema de mercadotecnia, el gerente de mercadeo se ve en la necesidad de integrar el proceso administrativo al de mercadotecnia y por lo tanto estas personas y la organización de mercadeo sienten la necesidad de planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades de la mercadotecnia.

### **2.2.1. Tipos de Planeación**

La planeación bien utilizada, puede llevar a la empresa o unidad de negocio ha alcanzar muchos beneficios, entre estos: tener un pensamiento sistemático, mejor coordinación de las actividades, objetivos más precisos, una medición más adecuada del rendimiento, etc., Todos ellos capaces de aumentar las ventas y las utilidades.

Para un mejor análisis se presenta el cuadro No.06 que hace referencia a los tipos de planeación de que se vale la organización de mercadeo para hacer funcionar sus operaciones mercadológicas.

## CUADRO No. 6

TIPOS DE PLANIFICACION DE MERCADEO QUE UTILIZAN  
LAS EMPRESAS

TIPO DE PLANEACION	Cantidad	%
PLAN ANUAL	21	100.00
LARGO PLAZO	9	42.86
DE ACTIVIDAD	4	19.05
DE PROYECTOS	9	42.86
NINGUNA	0	0.00

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1984

Base: 21 empresas del municipio de Guatemala

Del estudio realizado, se determinó que el 100% de las empresas dirigen sus actividades por medio de la planeación, no importando el período de duración.

El 95.24% de las empresas, argumenta que sólo realizan planes anuales, lo cual significa, que el equipo planificador, basa su decisión en el establecimiento de los objetivos de participación en el mercado, volumen de ventas y objetivos de rentabilidad.

Se realizan operaciones de mercadotecnia para un año; ya sea por línea de productos, productos principales, marcas o mercado; esperando obtener resultados en metas anuales; para esto se basan en un presupuesto total, metas y presupuestos por territorio. Por lo tanto, este plan se convierte en una guía de operación para los ejecutivos en cada fase del esfuerzo de mercadotecnia para el producto o mercado determinado.

Los tipos de planificación de largo plazo y de proyectos están presentes en el 42.86% de las empresas, donde se observa que el equipo planificador tiene una visión muy futurista, porque involucra en su planificación los factores y fuerzas principales del mercado que le ayuden a desarrollar las estrategias, para obtener mayor participación en el mercado.

#### 2.2.2 Ejecucion de los Planes Propuestos

Es indudable que las empresas, y ejecutivos que dedican esfuerzo a elaborar eficientemente la planificación de mercadotecnia, dirijan a las personas para que los ejecuten en buena forma, el departamento de ventas es el que en la mayoría de las veces interviene en la ejecución de los

planes, y en otras ocasiones, trabaja en conjunto con los equipos de publicidad, promoción de ventas, producción y compras.

### 2.3. Controles de Mercadotecnia

Una vez trazados los planes, organizados los recursos del departamento y lograda la colaboración de las personas que tienen la tarea de ejecutar los planes, corresponde a las personas que planifican las actividades de mercadotecnia implantar y ejercer los controles correspondientes.

#### 2.3.1. Tipos de Controles Mercadológicos

El cuadro No. 07, refleja en mejor detalle el tipo de control de las actividades de mercadeo que cada una de las empresas que poseen este departamento pone en práctica.

CUADRO No. 7

#### TIPOS DE CONTROLES PARA DETERMINAR SI SE LOGRAN LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

TIPO DE CONTROL	Cantidad	%
MEDIANTE RENDIMIENTO	13	61.90
COMPARACION DE OBJETIVOS	20	95.24
ESTRATEGICO	2	9.52
OTRO	3	14.29

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1994

Base: 21 empresas del municipio de Guatemala

Las empresas de nuestro medio se sirven de los tres tipos de control de mercadotecnia: el control mediante comparación de objetivos del plan anual, el control por rentabilidad y el control estratégico.

El 95.24% de las empresas utilizan el control por medio de comparación de resultados del plan anual, y lo que pretenden es evaluar los esfuerzos de mercadotecnia, con las metas propuestas en ventas y utilidades.

El 61.90% implementan los controles de rentabilidad a fin de identificar los gastos y determinar la rentabilidad de los productos, territorios y canales de distribución; y el

Control estratégico representado con un 9.52%, lo que pretenden es cerciorarse de que los objetivos estratégicos y programas de mercadotecnia se adapten de manera óptima al ambiente pronosticado.

En los datos proporcionados en los cuadros Nos. 06 y 07, se observa la relación entre los tipos de planificación y los tipos de control lo que debe entenderse como el hecho de que la gerencia basa su mercadotecnia buscando resultados anuales en cada una de las actividades mercadológicas que desarrolla y evaluando la consecución de los objetivos mediante la comparación de resultados del plan anual de mercadeo.

### 2.3.2. Ejecución de Controles de Mercadeo

CUADRO No. 8

#### EJECUCION DE CONTROLES DE MERCADEO

	Cantidad	%
INSTITUCION EXTERNA A LA ORGAN.	1	4.76
DEPARTAMENTO DE MERCADEO	21	100.00
UNIDAD DE AUDITORIA DE MERC.	1	4.76
OTROS	8	38.10

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1994

Base: 21 empresas del municipio de Guatemala

El 100% de las empresas controlan sus actividades de mercadeo con sus propios recursos, así el 4.76% por medio de una institución externa, tal es el caso de las subsidiarias localizadas en Guatemala, las cuales son sometidas a control mercadológico por la casa matriz constituida en el extranjero.

En la única empresa que posee **unidad de auditoría mercadológica**, ésta es la responsable de ejecutar el control de todas las actividades del departamento de mercadeo.

En todo momento el departamento de mercadeo, con el personal disponible asume el papel de ejecutor de los controles mercadológicos, en algunas ocasiones tienden a combinarse tareas con

otros departamentos, secciones o unidades, tal es el caso con la unidad de auditoría de mercadotecnia o con el departamento de investigación de mercados.

### 2.3.3. Métodos de Control .

En el cuadro No. 09 se observa que el departamento de mercadeo no utiliza un solo instrumento o bien un método de control, sino emplea diversas combinaciones de éstos.

CUADRO No.9

#### METODOS UTILIZADOS PARA CONTROLAR LAS ACTIVIDADES MERCADOLÓGICAS

INSTRUMENTOS	Cantidad	%
ANALISIS DE VENTA	20	95.24
PARTICIPACION DE MERCADO	16	76.19
GASTOS DE VENTA Y MERCADEO	19	90.48
INVEST. ACTITUDES CONSUMIDOR	18	85.71
RENTABILIDAD DE PRODUCTO	17	80.95
RENTABILIDAD DE TERRITORIO	14	66.67
SEGMENTO DE MERCADO	15	71.43
CANAL DE DISTRIBUCION	15	71.43
IMPORTE DE PEDIDOS	10	47.62
AUDITORIA DE MERCADOTECNIA	12	57.14
INVESTIGACION DE MERCADOS	19	90.48
OTROS	1	4.76

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1984

Base: 21 empresas del municipio de Guatemala

La estructura de mercadeo que utilice los tres tipos de control " Mediante la Rentabilidad, Control del Plan Anual y el Control Estratégico "(23), con la mayoría de sus instrumentos, en forma óptima, estará acercándose cada día a la excelencia.

Cuando se habla de la aplicación de los instrumentos de control mercadológico, se establece, que toda herramienta es útil y bastante productiva si se emplea adecuadamente.

Se estableció que el 95.24% de las empresas utilizan el tipo de control del plan anual. Así el mismo porcentaje hace uso del método de Análisis de ventas, comparando las ventas reales en

(23)Kotler, Philip., Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, México 1,991. Pág. 479.

relación con las metas propuestas. De igual forma, investigan si sus productos, territorios y otras áreas produjeron su participación correspondiente de ventas.

El 90.48% de las empresas hacen; análisis de la razón gastos de mercadotecnia y ventas. Así mismo utilizan la investigación de mercados con el doble propósito de verificar si se están asignando los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

El 85.71% de las empresas dedican sus esfuerzos a determinar las actitudes del consumidor, para valorar la ejecución del plan anual y determinarse las estrategias propuestas inciden en su conducta de compra.

Y los que se dedican a determinar su participación en el mercado, que son el 76.19%, no sólo miden su propia participación sino que les permite conocer las variantes propias y de sus competidores, determinando el logro de incremento como objetivo de su planificación.

Del tipo de control mediante rentabilidad los instrumentos más sobresalientes son:

La rentabilidad de productos en 80.95%, y segmentos de mercado y canales de distribución en un 71.43%, proporcionan elementos de juicio necesarios para determinar si se están ejecutando eficientemente las actividades de mercadotecnia en estas áreas.

En el tipo de control Estratégico, se destaca como herramienta principal la auditoría mercadológica. En el cuadro No. 10 se determina que el 57.14% la utilizan para detectar las áreas problema y verificar si se están logrando los objetivos de la empresa y el 42.86% no hacen uso de ella.

CUADRO No.10

INCIDENCIA DE LA APLICACION DE LA AUDITORIA  
MERCADOLOGICA

AUDITORIA DE MERCADEO	Cantidad	%
SI LA PRACTICAN	12	57.14
NO LA PRACTICAN	9	42.86

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1994

Base: 21 empresas del municipio de Guatemala

El sector empresarial ha dado poco interés a las actividades de mercadotecnia, y por ende a la evaluación y control especializado como lo es la auditoría mercadológica, puesto que algunas empresas consideran que los controles y evaluaciones de todo lo relacionado con las actividades de mercadeo son difíciles de realizar y que al hacerlo dependerá mucho de las evaluaciones subjetivas del contralor o auditor, por lo que la auditoría no sería objetiva; sin embargo, hay que reconocer que algunas veces el éxito genera auto-complacencia y cuando sucede esto, una empresa puede perder control del mercado y lo que los competidores pueden incrementar su participación del mercado y es allí donde las empresas, necesitan el Control estratégico, que colabore con el departamento de mercadeo en detectar y anticipar los problemas, y ocuparse de realizar los ajustes correspondientes, tratando de que estos estén basados en las mejores oportunidades del mercado.

### C. CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS AUDITORIAS DE MERCADOTECNIA

Para considerar la auditoría mercadológica como una de las herramientas de control estratégico mas poderosas y efectivas, debe atribuirsele ciertas características que van desde instaurarla como un proceso de evaluación especializado y continuo, de las actividades y ambiente de mercadotecnia, del funcionamiento y ejecución de los programas y del desempeño de cada una de las personas participantes en la estructura de mercadeo.

Según el estudio realizado, y analizando el cuadro No. 10, en el círculo empresarial guatemalteco, el 57.14% de las empresas que poseen una estructura de mercadeo, si practican la auditoría de mercadotecnia. Las que no la practican se debe a las siguientes razones: se desconoce como herramienta de control mercadológico; su aplicación indica alto costo de recursos económicos, y no cuentan con la estructura y el personal calificado y especializado para desempeñar esas funciones.

### 1. Frecuencia de Aplicación de la Auditoría Mercadológica

La auditoría mercadológica la aplican el 57.14% de las empresas.

CUADRO No.11

#### FRECUENCIA DE APLICACION DE LA AUDITORIA MERCADOLOGICA

ACTIVIDAD	Cantidad	%
CONTINUA	4	33.33
ESPORADICA	8	66.67
BASE	12	100.00

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1994

Base: 12 empresas del municipio de Guatemala

Establecida la frecuencia de aplicación de este tipo de control estratégico, se determinó que del número de empresas que la practican de manera continua es el 33.33%. De los que la practican esporádicamente, es el 66.67%.

Independientemente de estos datos, los que la ejecutan de una manera esporádica, en muchas ocasiones tienden a confundirla con otros tipos de controles mercadológicos y hasta con la auditoría financiera, por lo que se puede concluir que no realizan auditoría de mercadeo.

### 2. Responsables de la Ejecución

CUADRO No.12

#### QUIEN EJECUTA LAS AUDITORIAS MERCADOLOGICAS

	Cantidad	%
INSTITUCION EXTERNA A LA ORGAN.	1	25.00
DEPARTAMENTO DE MERCADEO	2	50.00
UNIDAD DE AUDITORIA DE MERC.	1	25.00
BASE	4	100.00

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1994

Base: 4 empresas del municipio de Guatemala

EL cuadro No. 12, muestra el número de empresas que hacen uso de la Auditoría de Mercadotecnia, igualmente expresa los porcentajes que cada uno de los departamentos, secciones o instituciones participan en su ejecución.

El 25% de las auditorías de mercadeo son ejecutadas por Instituciones Externas a al Organización, el 25% por la Unidad de Auditoría de mercadeo de la empresa y el 50% restante lo constituye el departamento de mercadeo, poniendola en práctica su departamento de investigación de mercados o en su defecto el departamento de publicidad.

De manera general se expresan, las principales razones por las que la Auditoría Mercadológica es ejecutada por cada instancia en su orden:

#### 2.1 Institución Externas a la Empresa

La empresa que practica la auditorías de mercadeo por medio de instituciones externas a la empresa, se determinó que ésta es una compañía transnacional, que por estar ubicada en cada país le establecen normas de control de mercadotecnia, por lo que se ven obligada a contratar tales servicios con empresas extranjeras.

Si bien la auditoría mercadológica ejecutada por esta empresa tiene ciertas limitaciones en su aplicación tal como: el factor económico; tratan de obtener de ellas ciertas utilidades que ayuden a compensar su aplicación con carácter continuo de la siguiente manera: estudios más objetivos del mercado, revisiones imparciales del actuar de la mercadotecnia, para poder desarrollarse en el mercado.

#### 2.2 Por la unidad de auditoría de mercadotecnia

La única organización de Auditoría Mercadológica está integrada de la siguiente manera: un auditor de mercadotecnia y sus dos asistentes. Funciona como una unidad autónoma dentro del departamento de mercadeo. Este grupo de personas poseen nivel académico universitario en el grado de licenciados en Administración de Empresas. El contralor y sus asistentes han efectuado diversos tipos de control mercadológico y específicamente han aplicado de manera continua las auditorías de mercadotecnia. Esta unidad también realiza el papel de asistentes en la planificación

de actividades de mercadeo, por lo cual estas funciones han repercutido positivamente en la realización de las actividades de mercadotecnia y en la obtención de excelentes resultados. De allí la principal razón del porque la empresa debe contener un ente independiente interno, "Unidad de Auditoría Mercadológica", que controle al departamento de mercadotecnia y las actividades que él involucra.

### 2.3 Por otro departamento de la empresa

Las empresas que practican la auditoría de mercadeo con los recursos disponibles del mismo departamento, tal papel recae en los departamentos de investigación de mercados y publicidad, al caer en este papel la empresa denota que las auditorías realizadas al momento por estos departamentos no tienen carácter objetivo ya que permite la realización del sesgo por ser parte no independiente del proceso ejecutor de mercadotecnia.

## D. TIPOS DE AUDITORIAS DE MERCADOTECNIA

Aunque en las empresas el proceso de la auditoría mercadológica no ha tomado el auge correspondiente, vale la pena hacer la distinción de los tipos de auditorías de mercadeo que otros países ponen en práctica, como una de las actividades que les permiten administrar en forma más eficiente los recursos del departamento de mercadotecnia y de la empresa.

"Hay auditorías de mercadotecnia verticales y horizontales. La Auditoría Horizontal se ocupa del esfuerzo de mercadotecnia total de la empresa y se preocupa por revisar las interrelaciones de los elementos de la mezcla de mercadotecnia; pero no maneja los detalles de cada uno de ellos. Sin embargo durante una auditoría horizontal suelen aparecer discrepancias y problemas asociados con los componentes individuales, en cuyo caso corresponde a la Auditoría Vertical examinar estos problemas específicos. A menos que un problema concreto sea evidente y

la Auditoría Vertical se inicie inmediatamente, la mayoría de las auditorías comienzan con un estudio horizontal" (24)

#### **E. ETAPAS DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.**

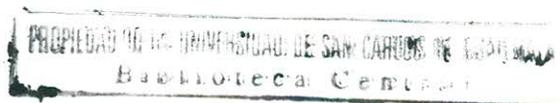
Las empresas que están interesadas en analizar la eficacia global de su mercadotecnia, afrontan el problema de que trabajan en un área muy cambiante donde objetivos, políticas, estrategias y programas se tornan obsoletos rápidamente, por lo que debe evaluar su método integral en el mercado usando como instrumento la Auditoría de Mercadotecnia.

Previo a desarrollar el control exitoso del departamento de mercadotecnia por medio de la auditoría, el gerente de mercadeo considerará las características de este tipo de control, tales como: evaluación total de la mercadotecnia de la empresa y es aplicable a toda clase de organizaciones. Por lo tanto antes de instaurarlo como un proceso continuo deberá examinar los siguientes factores: el mercado, características y magnitud de estos; las ventas, la mercadotecnia de la empresa y los esfuerzos promocionales realizados hasta la fecha para tratar de alcanzar las metas; y por último realizar un análisis histórico de los planes y presupuestos correlacionandolos con los esfuerzos del departamento de mercadotecnia de la empresa.

De hecho la inspección o control involucra un proceso, todos comienzan determinando cuáles son las funciones principales que hacen para producir un producto o servicio y cómo se están manejando al momento, para posteriormente evaluar los resultados, que servirán de base para determinar las recomendaciones o plan de acción a seguir en el mejoramiento de la mercadotecnia de la empresa.

---

(24)Holtaje, Herbert F. Mercadotecnia, Editorial McGraw Hill, México 1,991. Pagina, 139.



Cuando se dice que la Auditoría de mercadotecnia es una evaluación total del departamento de mercadotecnia de la empresa, el auditor tiene la libertad de entrevistar a los gerentes, clientes distribuidores, representantes de ventas y cualquier otra persona que le proporcione información sobre el rendimiento de la organización en mercadotecnia. De la misma forma formulará las preguntas sobre: el ambiente de mercadotecnia, las estrategias de mercadeo empleadas, la organización del departamento, los sistemas empleados, la productividad del departamento y por último de la función total de la mercadotecnia de la empresa. De esta información, el auditor extraerá las conclusiones y recomendaciones que considere pertinentes para el beneficio del departamento y por ende de la empresa en sí.

De acuerdo a Herbert Holtje, se pueden establecer tres etapas en la practica de la Auditoría del departamento de mercadeo, estas son: determinar cómo se están manejando las funciones de mercadotecnia, recopilar esta información, la cual se evaluará para posteriormente establecer las recomendaciones basadas en los dos pasos anteriores.

" Primera Etapa, la tarea inicial de la auditoría de mercadotecnia es obtener *una imagen clara de los objetivos de la compañía*. Pocas compañías realizan planes de mercadotecnia intensivos, y su definición de un objetivo de mercadotecnia es a veces tan vago que sólo expresa que desea obtener un mayor volumen de ventas. Para complicar las cosas aún más, los ejecutivos perteneciente a dicha compañía tienen ideas distintas en cuanto a cuáles son los objetivos de mercadotecnia. La Auditoría bien planeada realiza un esfuerzo por resolver las situaciones donde no estan correctamente definidos los objetivos de mercadotecnia, o se tengan ideas vagas. Es obvio que un objetivo de mercadotecnia se debe especificar y basar en metas que la empresa puede realmente alcanzar.

Es muy probable que los objetivos caigan en la obsolescencia durante la ejecución del programa de mercadotecnia, a menudo se requiere una reevaluación periódica.

Quizá sea necesario reorientar los objetivos de la empresa tomando más en cuenta las necesidades del mercado.

Finalmente, la auditoría de mercadotecnia ayuda a enfocar la atención de la empresa hacia sus mercados más productivos. La auditoría podría desentrañar el hecho de que existe una situación de saturación, en cuyo caso recomendaría la exploración de nuevos mercados.

Segunda Etapa, consiste en *revisar el problema para alcanzar los objetivos*. En este punto, la auditoría se ocupa de la estructura del programa. Las zonas del programa que encierran el valor más elevado para la auditoría son aquéllas relacionadas con las decisiones y las normas correspondientes a la asignación de los elementos de la mercadotecnia. La Auditoría trata de determinar que nivel de recursos de la empresa se encausan hacia los esfuerzos de la mercadotecnia y si dicho nivel es suficiente cuando se compara con las metas de mercadotecnia de la compañía.

También es importante descubrir cómo se asigna el presupuesto de mercadotecnia total. El propósito es identificar elementos específicos del mercado en las circunstancias en que un esfuerzo incrementado podría dar buenos resultados, así como en aquellos elementos en los que se gasta demasiado. Después de analizar cada elemento se fija el mejor nivel de asignación y actividad para cada uno de ellos. La mejor mezcla que preveía al formular inicialmente el plan, puede no ser la adecuada en el momento en que se ejecuta la auditoría. Si los resultados de ésta demuestran lo que se puede hacer para prosperar la mezcla, habrá sido realmente eficaz.

La tercera Etapa, *se analizan los procedimientos de ejecución del plan trazado*. Es posible que la auditoría haya descubierto pocos problemas en los pasos anteriores y que el programa de mercadotecnia siga fallando. Las causas se encuentran entonces en el nivel táctico y operacional. Algunos de los campos operacionales que deben investigarse son los métodos seguidos para elegir, adiestrar y supervisar el personal de ventas. La estrategia de publicidad creativa, los métodos de distribución no estén del todo bien sincronizados o que existan problemas en el manejo de los pedidos.

Cuando un problema es tan grande que resulta obvio, casi siempre se toman medidas para resolverlo; sin embargo, la auditoría de mercadotecnia desentraña por lo común muchos problemas

pequeños , cada uno de los cuales, por sí solo, no basta para provocar dificultades graves en la empresa; con todo cuando se combinan, sus efectos suelen ser serios." (25)

#### F. DIAGNOSTICO DE LAS AUDITORIAS MERCADOLÓGICAS REALIZADAS EN GUATEMALA.

Con los datos proporcionados en los cuadros antes descritos se determina que: De todas las empresas que poseen departamento de mercadeo, el 100% utilizan distintos tipos de planificación de actividades de mercadeo y diversos tipos y métodos de control.

Las acciones de mercadotecnia; de planificar y controlar, corresponden al gerente de mercadeo o gerente de mercadeo-ventas, el cual tiene también la responsabilidad de llevar a cabo la auditoría de mercadotecnia. Por lo que ésta deja de ser objetiva e independiente, pero la razón fundamental de su forma de aplicación o no aplicación, no siempre estriba en este factor, sino se puede atribuir, a que los empresarios guatemaltecos les ha costado aceptar que las actividades del departamento de mercadotecnia son útiles para la empresa y vinculado a este problema al departamento de mercadeo, no les asignan los recursos y colaboración necesarias para el buen desarrollo de sus actividades.

También hay que citar, que dentro de este contexto hay otros empresarios y empresas que hacen el intento de integrar la auditoría de mercadeo como una de las herramientas que ayude a realizar con efectividad las actividades comerciales de la empresa .

En relación a las auditorías de mercadotecnia ejecutadas por instituciones externas a la empresa, son de alto costo económico y las empresas que venden estos servicios son compañías extranjeras, aunque las personas que desempeñan la actividad de auditores-contralores tienen gran

---

(25)Ibidem. Página 139.

preparación en mercadeo y son especializadas en esta rama de la mercadotecnia. Se demuestra en el cuadro No. 12, que su intervención se enmarca dentro 25% de la empresas. Del caso ocurrido es una empresa con actividad transnacional a la que le establecen como norma la practica de la auditoría mercadológica.

De las empresas en estudio se estableció que solamente una cuenta con la unidad especifica de mercadotecnia (observar en los cuadros No. 12 y 14), y son los responsables directos de ejecutar los controles estratégicos o la denominada auditoría mercadológica, con apoyo de la alta gerencia. Esta empresa ha empleado este tipo de control de manera continua, como consecuencia de sus rendimientos alcanzados en la función del departamento de mercadotecnia y que han llevado a la organización al exito. Estos resultados positivos, demuestran que la aplicación de la auditoría de mercadotecnia como herramienta del control estratégico, además de revisar y evaluar las actividades de mercadotecnia, orienta el esfuerzo de estos para lograr alcanzar los objetivos individuales y de la organización.

Una forma de determinar la importancia que han alcanzado las auditorías mercadológicas, es conociendo las actividades en las cuales se aplica.

En el cuadro siguiente se encuentran áreas a las cuales les ha sido practicada este tipo de control mercadológico.

CUADRO No. 13

ACTIVIDADES ESPECIFICAS EN LAS CUALES APLICA  
AUDITORIA MERCADOLOGICA

	Cantidad	%
AMBIENTE DE MERCADOTECNIA	2	50.00
ESTRATEGIAS DE MERCADEO	1	25.00
ORGANIZACION DE MERCADEO	3	75.00
SISTEMAS DE MERCADOTECNIA	3	25.00
PRODUCTIVIDAD DE MERCADEO	3	75.00
FUNCIONES DE MERCADOTECNIA	4	100.00

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1994

Base: 4 empresas del municipio de Guatemala

Las planeación de mercadeo de la empresa, en su mayor porcentaje esta basada en la comparación de objetivos establecidos en el plan anual,( ver cuadro No.6 ), y las actividades específicas a las cuales aplican la auditoría mercadológica se reflejan en el cuadro No.13, del cual se observa que éstas sólo están siendo aplicadas a áreas específicas en donde al gerente de mercadeo le interesa obtener un panorama de lo que ocurre en esa parte de la mercadotecnia.

El 100% de las auditorías están siendo encaminadas a evaluar las funciones de mercadotecnia de la empresa, aunque sabemos que la mayoría son realizadas de una manera que tratan de establecer y mantener el control sobre: el producto, el precio, la distribución, la publicidad, promoción de ventas y publicidad no pagada, y la fuerza de ventas.

El 25%, de las empresas practican la auditoría de mercadeo tratando de evaluar la eficacia de la estrategia de mercadotecnia empleada y por consiguiente la productividad de la misma. Cuando dirigen la auditoría a la estrategia de mercadotecnia, los empresarios buscan, evaluar y definir claramente la misión de la compañía, encontrar el mejor plan de acción que les permita alcanzar los objetivos y metas, y por último redefinir la estrategia que mejor permita la realización de los objetivos de la empresa.

Según se observa en el cuadro No.13, El 75% de las empresas se dedican a revisar la productividad de mercadotecnia, los gerentes buscan evaluar la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución de la compañía, así como la razón de costo/eficacia de las actividades de mercadotecnia de la empresa.

El 75% aplican la auditoría a actividades concernientes de: la Organización de Mercadeo y el Sistema de Mercadotecnia en sí. Dentro de la Organización su fin es evaluar la estructura formal, la eficiencia funcional y la coordinación de los departamentos de mercadotecnia, producción y finanzas; y los Sistema de Mercadotecnia, información, planeación, control y desarrollo de productos nuevos.

De hecho también se observa que las empresas que practican la auditoría el 50% tienden a encaminarlas para revisar el ambiente de la mercadotecnia de la empresa. pretenden evaluar el

macromambiente considerando los factores: demográficos, económicos, tecnológicos, políticos y culturales que mayor impacto han provocado a la mercadotecnia de la empresa; de igual forma pretenden evaluar el ambiente de negocios considerando: los mercados en los que actúan, los consumidores, competidores, canales de distribución, los proveedores y las oportunidades y problemas que pueda afrontar la empresa en el desarrollo de sus actividades de mercadeo.

Otras empresas exigen poco de la auditoría de mercadotecnia, creen satisfacer sus necesidades de control restringiéndola a una o dos áreas, cuando esta actividad puede ejercer control en un campo mas amplio de la mercadotecnia, al combinar las diferentes actividades indicadas en el cuadro 13.

Respecto al personal que ejecuta la auditoría y los resultados obtenidos en su aplicación de todos es sabido que el control no consiste en una función administrativa aislada, pues participa en todas las actividades administrativas de la empresa o de la organización. Así también, los recursos humanos, materiales y técnicos de la organización de mercadeo, deben ser evaluados constantemente. El esfuerzo del gerente general debe reflejarse en el gerente de mercadotecnia y este a su vez en los subordinados..

Algunas Empresas son víctimas de por lo menos algunos esfuerzos de mercadotecnia mal dirigidos, en ciertas ocasiones las empresas no saben cuánto gastar en las actividades de mercadotecnia o qué resultados deben esperar de estos gastos.

Una auditoría de mercadotecnia es extremadamente importante en un programa de evaluación total de mercadeo. Una de las ventajas principales de las actividades de evaluación es que se pueden corregir los esfuerzos de mercadotecnia mal dirigidos o mal situados.

Aunque, ya se tienen bases para indicar que las auditorías mercadológicas son ejecutadas por el personal disponible de mercadotecnia y que sus estructuras son relativamente simples, los estudiosos de esta rama de los negocios y las personas lectoras de este documento, podrán establecer sus propias conclusiones de la práctica de la auditoría mercadológica en el país.

En el estudio se obtuvieron datos pertinentes al desempeño y resultados que han obtenido al aplicar las actividades de control mercadológico.

CUADRO No.14

INCIDENCIA DE LAS UNIDADES DE AUDITORIA MERCADOLOGICA  
EN LAS EMPRESAS CON ACTIVIDADES EN GUATEMALA

	Cantidad	%
SI POSEEN UNIDAD DE AUDITORIA.	1	25.00
NO POSEEN UNIDAD DE AUDITOR.	3	75.00

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1984

Base: 4 empresas del municipio de Guatemala

La incidencia de la unidad de auditoría mercadológica, en las empresas con actividades en país, está indicada en el cuadro No. 14 dónde observamos que de un total de cuatro ( 4 ) empresas que practican la auditoría mercadológica de manera continua, una ( 1 ) que representa el 25% de las empresas sí la posee, es un porcentaje mínimo, el cual nos conduce a concluir de que las actividades de mercadeo en los negocios guatemaltecos son de reciente introducción. Por lo tanto, en estos momentos las empresas no cuentan con una estructura específica que le ayude a ejecutar los controles mercadológicos más estratégicos, como lo es la práctica de la auditoría de mercadotecnia. De la misma forma se concluye que por no contar con personal adecuado y los conocimientos de ejecución de la auditoría, las empresas guatemaltecas, cometen el error de practicarlas con personal no calificado el cual no colabora en la determinación y resolución de los problemas que afectan la mercadotecnia de la empresa.

En los cuadros Nos.14 y 15, se puede que la única unidad de auditoría establecida en el medio empresarial guatemalteco, deja sentado el precedente de estar desarrollado la auditoría mercadológica dentro de la empresa con un buen desempeño de los integrantes del personal de mercadeo ha logrado alcanzar buenos resultados en las actividades tendentes a obtener los objetivos comerciales y económicos establecidos por la empresa.

CUADRO No.15

**DESEMPEÑO Y RESULTADOS OBTENIDOS POR LA UNIDAD DE  
AUDITORIA MERCADOLÓGICA**

	DESEMPEÑO	RESULTADO
EXCELENTE	0	0
MUY BUENO	0	0
BUENO	1	1
REGULAR	0	0
DEFICIENTE	0	0

Fuente: Investigación de campo, Guatemala Agosto 1984

Base: 1 empresas del municipio de Guatemala

Con el transcurso del tiempo, las experiencias de la práctica de la Auditoría de Mercadotecnia, hará que otras empresas incorporen este control como una actividad fundamental para accionar y tratar de hacer eficaz al departamento de mercadotecnia, y se vayan familiarizando de su aplicación para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, lo que redundará en mayores beneficios económicos para ésta y sus empresarios.

1. **Ventajas y limitaciones de la auditorías mercadológicas aplicada a las empresas en Guatemala.**

De hecho las pocas auditorías mercadológicas realizadas en el medio empresarial guatemalteco, llevan a establecer algunas de las ventajas y limitaciones que servirán de base para encausarla a la práctica eficaz y continúa, y a mejorarla cada día tratando de corregir los errores suscitados y reduciendo al máximo las limitaciones que al momento les afectan.

Ventajas de las auditorías practicadas por la misma empresa

Entre las que se pueden mencionar:

- a) Proporciona un panorama objetivo de la situación mercadológica de la empresa.
- b) Es un control específico constante, de apoyo gerencial para tomar decisiones y acciones correctivas inmediatas.
- c) Dinamiza el departamento de mercadeo, por lo tanto lo hace mantenerse actualizado.

- d) Es objetiva e imparcial, con la cual se detectan errores y áreas de oportunidades.
- e) Es un procedimiento que permite corregir las actividades mercadológicas, elimina las actividades superfluas y hace más eficaz las funciones del departamento.

Limitaciones de las auditorías practicadas por la misma empresa

- a) Renuencia por parte del personal involucrado en actividades de comercialización ha aceptar la utilidad y productividad de la mercadotecnia,
- b) En nuestro medio empresarial guatemalteco, no se ha instalado dentro de la estructura de las empresas o del departamento de mercadeo, la unidad específica de auditoría mercadológica que tenga la tarea específica de realizar este tipo de actividades.
- c) No hay hábito de auditorías mercadológicas, por lo que tienden a tergiversar su concepción relacionándola con un control estrictamente fiscal, como lo es la auditoría financiera
- d) Deja de ser independiente y objetiva, convirtiéndose en dependiente y sesgada.
- e) Su aplicación es costosa en tiempo y recursos por lo que no todas las empresas tienen la facilidad de sufragar esos gastos y costos ocasionados por implementación en la estructura y aplicación en las actividades mercadológicas de la empresa.

Ventajas de las auditorías practicadas por institución ajena a la empresa

- a) El tipo de empresas que la llevan a cabo se fundamentan en actividades específicas por lo que se puede considerar una ventaja del principio de especialización y experimentación.
- b) Como es un método de control ejecutado por una empresa especializada y con muchas experiencias, toma los elementos fundamentales de evaluación, en forma clara y objetiva de los cursos de acción; implementando las acciones correctivas pertinentes.
- c) Por ser independiente, es más especial y objetiva en la evaluación de las actividades, funciones, organización y rendimiento del personal de mercadeo.

Limitaciones de las auditorías practicadas por una institución ajena a la empresa

- a) En el medio empresarial guatemalteco no hay hábito y conocimientos de auditoría mercadológica, y mucho menos que estas le sean practicadas a empresas particulares pequeñas, es por eso que no han conocido los resultados positivos de su aplicación.
- b) Su aplicación e implementación, incrementa los costos.

La realidad muestra, que en el país, no existen empresas que brinden éste tipo de servicio, pero se siente la necesidad y algunas se inician con la implementación de estudios de investigación de mercados y estudios de distribución de productos, como apoyo a las actividades mercadológicas.

Las corporaciones que funcionan en éste país, se puede decir que han sido las únicas que han experimentado la realización de auditorías externas, debido a que pueden contratar los servicios de estas empresas especializadas radicadas en otros países que tienen experiencias en la realización de este tipo de actividades.

## CONCLUSIONES

1. En Guatemala el 16% de empresas, no poseen el departamento de mercadeo y los mismos no otorgan gran atención a las actividades mercadológicas que realizan, se despreocupan de realizar actividades necesarias para atender al público consumidor, por lo tanto quienes dirigen estas empresas no consideran tales diligencias como productivas para la empresa.
2. El estudio determinó que en el país, si bien el 84% de las empresas poseen un departamento de mercadeo, la estructura y las actividades que ellos realizan, se pueden considerar como débiles, y el caso más preocupante, es que existe un 16%, que no han aceptado a la mercadotecnia como una actividad vital para el negocio de la empresa.
3. El 96% del total de empresas que poseen departamento de mercadeo, no tienen integrada en su estructura la Unidad de Auditoría de Mercadeo, ya que no conciben que las actividades mercadológicas puedan ser sometidas a un sistema especial de control para ir mejorándolas. Por lo tanto se puede concluir, que en Guatemala, el sector productivo y comercializador no pone en práctica la auditoría mercadológica.
4. Algunos de los factores limitantes en la práctica de la auditoría mercadológica en las empresas de Guatemala son: La poca credibilidad que le han otorgado a las actividades mercadológicas, el alto costo económico de su aplicación, la falta de recurso humano con conocimientos de evaluación y control de mercadeo interno, lo cual trae como consecuencia una inadecuada aplicación y confusión de la auditoría mercadológica con otros tipos de control mercadológico, inclusive con la auditoría fiscal o financiera.

5. El 66.67% de las empresas dicen aplicar la auditoría de mercadotecnia de manera esporádica, lo cual determina que aplican un control mercadológico distinto a lo que es una auditoría de mercadeo, ya que esta debe establecerse como proceso continuo, sistemático para estar evaluando las metas, funciones, actividades y organización de mercadotecnia de la empresa .
  
6. Al momento la única empresa que posee en su estructura organizacional, la unidad de auditoría de mercadeo se siente satisfecha de contar con ese ente asesor y controlador y por haber experimentado las ventajas de la aplicación ya que se han permitido detectar las áreas problema, definir claramente los objetivos mercadológicos y corregido el plan de acción del que están obteniendo buenos resultados económicos y funcionales para la empresa.
  
7. El sistema de control de mercadotecnia se debe basar, entre otras cosas en las características y las dimensiones de los mercados de que se trate, las metas descritas en el plan de mercadotecnia y de las cifras de ventas.

## RECOMENDACIONES

Como consecuencia del estudio realizado en la ciudad de Guatemala, luego de haber analizado la estructura de mercadeo y sus actividades que se relacionan con el sector productivo y comercial, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Que los empresarios guatemaltecos, con actividades comerciales tomen en consideración que es una necesidad la creación de un departamento específico de mercadotecnia, con personal y recursos adecuados para que puedan competir en la comercialización de sus productos y servicios, con ventajas científicas y no empíricas, constituyéndose en satisfactores de las necesidades del mercado meta al que dirigen sus productos, que es en sí la naturaleza de ser de la actividad de mercadeo.
2. Es necesaria la creación, e instalación de una unidad de auditoría de mercadeo dentro de la estructura de la organización de la empresa, implementándola con los recursos necesarios para desarrollar su actividad. Solicitar el apoyo de los gerentes, empresarios y los integrantes del grupo de mercadotecnia para que en forma eficiente puedan anteponerse o descubran los problemas que obstaculizan sus actividades de mercadeo y sobre todo aprovechar las mejores oportunidades que se le presentan a la empresa en un mercado competitivo.
3. Concientizar al empresario y ejecutivo Guatemalteco, en cuanto a la atención que deben otorgarle a las actividades de mercadeo y los controles mercadológicos como la Auditoría de Mercadotecnia como un instrumento que puede aportarles mayores beneficios ya que como consecuencia de su aplicación se obtendrá el mejor aprovechamiento de recursos, oportunidades de mercado, y sobre todo deberá estar reflejado en la consecución de mayores y mejores utilidades.

4. Que el enfoque general del presente trabajo, sirva de base para apreciar que la practica de la Auditoría Mercadológica, se trata de una actividad productiva y no fiscalizadora con rendimientos favorables; que a su vez sirva de guía para establecer aspectos de carácter técnico, que al ponerlos en práctica, permitan elevar el nivel de eficiencia de quienes realicen esta actividad y desplacen las técnicas tradicionales que actualmente ponen en práctica.
  
5. Que las personas que intervengan en un proceso controlador, lo desempeñen con objetividad, para que los problemas u obstáculos que hayan sucedido en su ejecución, y detectadas sean el reflejo de la eficacia en la implementación de controles y que en el futuro puedan resolverse con facilidad.

**BIBLIOGRAFIA**

1. **AGUILAR ALVAREZ DE ALBA, ALFONSO.**, Mercadotecnia, Elementos de Mercadotecnia, Editorial Cecsaa. México 1,977.
2. **AMES, CHARLES.**, Estrategias Para el Mercadeo de Productos Industriales y Servicios. Educar Cultural Recreativa, Bogotá Colombia 1,987.
3. **AVILA GONZALEZ, LUIS ARMANDO.**, Tesis Los Planes de Mercadotecnia como factor importante para alcanzar los objetivos. Universidad Mariano Galvez, Guatemala 1,983.
4. **BELL, MARTIN L.**, Conceptos y Estrategias de Mercadotecnia, Segunda Edición, Cecsaa, México 1,972.
5. **BENSON S. SHAPIRO.**, Mercadeo, cómo desarrollar Estrategias eficaces de Mercadotecnia. Volumen 01, Editorial Educar Cultural Recreativa, Bogotá Colombia, 1,987.
6. **HOLTJE, HERBERT F.**, Mercadotecnia, McGraw-Hill, México 1,991.
7. **KOTLER, PHILIP.** Fundamentos de Mercadotecnia, North Western University, Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México Agosto de 1,985.
8. **KOTLER, PHILIP.** Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control, Editorial Diana S.A., México 1,975.

9. **KOTLER, PHILP. &, ARMSTRONG GARY**, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, México 1,991.
10. **LAMBIN, JEAN JACQUES.**, Marketing Estratégico, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, España 1,991.
11. **McDANIEL JR. CARL**, Curso de Mercadotecnia, Segunda Edición The University of Texas, Arlington, Estados Unidos de América, Harper & Row Publishers, Copyright 1,986 por Harla S.A de C.V. México.
12. **SCHOELL, WILLIAM F.**, Conceptos y Prácticas Modernas de Mercadotecnia, Prentice Hall, México 1991
13. **STANTON J., WILLIAM**, Fundamentos de Mercadotecnia, Séptima Edición, Tercera en Español, McGraw-Hill, México 1,988.
14. **STONER Y WANKEL**, Administración, Tercera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1,989.
15. **ROBBINS, STEPHEN P.** El Comportamiento Organizacional, Tercera Edición. Prentice Hall, México 1986
16. **WILSON, MIKE.**, La Gerencia de Mercadotecnia, Primera Edición, Ediciones S.A de C.V. Ventura México, 1,992 de la Obra The Management Of Marketing, Gower Publishing Co.

### Anexo Número 01.

#### Determinación del Tamaño de la Muestra.

El Ministerio de Economía, por medio de la Dirección de Estadística, publica anualmente el "Directorio Nacional de Establecimientos Industriales ". Este directorio contiene entre otras clasificaciones, una estratificación de industrias por personal ocupado. De esta clasificación se seleccionaron las empresas que ocupan mas de 51 empleados fijos trabajando e inferiendo que estas empresas por ser de alta magnitud comercial, poseen estructuras mas complejas y actividades especializadas de mercadeo, abarcando las categorías III, IV y V., situadas en el municipio de Guatemala.

El universo está constituida por 200 empresas de este sector.

La muestra se calculó así:

$$N= 200$$

$$e= 6\% \quad n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 (p \cdot q)} = \frac{1^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 201}{0.06^2 (201-1) + 1(0.5 \cdot 0.5)} = 25$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$Z= 68\%$$

Tamaño adecuado de la muestra = 25 empresas.

La selección de los elementos muestrales fué aleatorio.

**Anexo Número 02.**

**Cuestionario Utilizado en la Investigación de Campo.**

## AUDITORIA DE MERCADOTECNIA

Buenos días (tardes)...Mi nombre es JOSE GALINDO, y soy estudiante de la UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS, actualmente estoy realizando una serie de entrevistas en un grupo seleccionado de empresas de Guatemala, con el fin de obtener información que me permita concluir mi TESIS profesional.... Para lo mismo necesito conversar con el GERENTE DE MERCADEO de esta empresa.....gracias.....

1.- Tiene la empresa un departamento de mercadeo.....? SI.... ( )

(PASE A No.5) — NO.... ( )

2.- Como esta organizado el departamento de mercadeo, es decir cuáles son los puestos que lo integran.....?

3.- Y que cantidad de personas existen en cada puesto.....?

4.- Cuál es el nivel academico de las personas que ocupan estos puestos..?

4a.- Cuál es la profesión de las personas que ocupan estos puestos.....?

5.- Quién de ellos es el encargado de elaborar la planificación de mercadotecnia.....?

	PUESTOS	CANT.	NIVEL	PROFESION	PLANIF.
* GERENTE DE MERCADEO.....( )	_____	_____	_____	_____	( )
* SUB-GERENTE DE MERCADEO.....( )	_____	_____	_____	_____	( )
* GERENTES DE MARCA.....( )	_____	_____	_____	_____	( )
* ASISTENTES DE GERENCIA.....( )	_____	_____	_____	_____	( )
* INVESTIGACION DE MERCADOS ..( )	_____	_____	_____	_____	( )
* AUDITORIA DE MERCADEO.....( )	_____	_____	_____	_____	( )
* OTROS .....	_____	_____	_____	_____	( )
.....	_____	_____	_____	_____	( )

6.- Qué TIPOS de planificación de mercadotecnia utilizan en su empresa...?

a) anual... ( )    b) Largo Plazo... ( )    c) de actividad..... ( )

d) de proyectos... ( )    NO HACEN..... ( )

6a.- POR QUE RAZON NO HACEN PLANIFICACION DE MERCADOTECNIA.....?

7.- Quién ejecuta los planes propuestos por el departamento.....?

8.- Cuáles son los tipos de control que usan para determinar si se logran los objetivos propuestos en las diferentes planificaciones....?

a) Mediante..... ( )    b) Plan anual... ( )    c) estrategico... ( )

d) otro.....

e) NO TIENEN CONTROL ..... ( )

8a.- Por qué NO TIENEN CONTROLES.....?

9.- Quién tiene la responsabilidad de ejecutar los controles implementados en la actividad de mercadotecnia.....?

- a) institución ajena a la empresa.....( )
- b) El departamento de mercadeo.....( )
- c) La unidad de auditoría mercadológica interna....( )
- d) Otro departamento.....( )

9a.- Realizan AUDITORIAS MERCADOLÓGICAS.....?

SI.....1 (CONTINUE)  
NO.....2 (TERMINE)

10.- Que METODOS han utilizado para llevar el control mercadológico....?

- a) Análisis de Ventas.....( )
- b) Análisis de participación de Mercado.....( )
- c) Análisis de gastos y ventas de mercadotecnia.....( )
- d) Investigación de actitudes del consumidor.....( )
- e) Rentabilidad del producto.....( )
- f) Rentabilidad del territorio.....( )
- g) Segmento de mercado.....( )
- h) Canales de distribución.....( )
- i) Importe de los Pedidos.....( )
- j) Auditoría de Mercadotecnia.....( )
- k) Investigación de Mercados.....( )
- l) OTROS.....( )

11.- Como CONCEPTUALIZA el término AUDITORIA MERCADOLÓGICA.....?

12.- Cuáles considera que son las VENTAJAS Y LIMITACIONES de una AUDITORIA DE MERCADOTECNIA....?

VENTAJAS.....

LIMITACIONES.....

13.- Aplican la AUDITORIA DE MERCADOTECNIA en su empresa.....?

SI.....1 NO.....2  
COMO PROCESO.....? CONTINUO....( ) ESPORADICO... ( )

14.- Quién realiza la actividad de auditoría mercadológica.....?

- a) una institución ajena a la empresa.....( )
- b) La unidad de auditoría de mercadotecnia.....( )
- c) Otro departamento de la empresa.....( )

15.- Por que razón la auditoría de mercadeo la realiza....(mencionarlo)

16.- A que actividades le es aplicada la auditoría de mercadeo.....?

- a) Al ambiente de mercadotecnia de la empresa..... ( )
- b) A la estrategia de mercadotecnia..... ( )
- c) A la organización de mercadotecnia..... ( )
- d) A los sistemas de mercadotecnia..... ( )
- e) Sobre la productividad del departamento..... ( )
- f) de la función de mercadotecnia..... ( )
- g) otras \_\_\_\_\_ ( )

17.- (si poseen unidad de auditoría) Cómo está organizada la unidad de auditoría de mercadotecnia interna de la empresa....?

18.- Quiénes son los responsables directos de ejecutar las auditorías de mercadotecnia....?

19.- Cómo calificaría ud. el desempeño de este personal.....?

- a) excelente... ( )    b) muy bueno.... ( )    c) bueno..... ( )
- d) regular.... ( )    e) deficientes.. ( )

20.- Qué resultados han obtenido al aplicar la auditoría de mercadotecnia en su empresa....?

- a) excelente... ( )    b) muy bueno.... ( )    c) bueno..... ( )
- d) regular.... ( )    e) deficientes.. ( )

#### DATOS DE CLASIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA \_\_\_\_\_

CARGO DE LA PERSONA ENTREVISTADA \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA \_\_\_\_\_

fecha: \_\_\_\_\_

finalmente, quiero agradecerle la atención y la colaboración que me dio que Dios me lo bendiga y le derrame sus bendiciones a ud. y su familia se despide de ud. su atento y seguro servidor.....

JOSE MERARDO GALINDO LOPEZ

## Anexo Número 03.

## Listado de Empresas que constituyeron la Muestra.

1. Distribución de Verduras de Exportación S.A. DIVEXSA.
2. Banco Uno
3. Aceros Suarez S.A.
4. Colgate-Palmolive S.A.
5. Gran Industria de Neumáticos Centroamericana S.A , GINSA.
6. Hulera Nacional S.A.
7. Empresa Industrial Cantel S.A.
8. Fábrica de Jabón la Luz S.A.
9. Gran Centro Comercial Los Próceres
10. Librería y Artes Gráficas La Helvetia
11. Topsy- Holanda
12. Especies S.A. SUPERB.
13. Compañía de Distribución Centroamericana S.A CODICASA.
14. Corporación Mariposa S.A.
15. Alimentos Kern's de Guatemala S.A.
16. Dona S.A.
17. Compañía de Seguros Panamericana, S.A.
18. Tabacalera Nacional S.A. TANSÁ.
19. Industria Nacional Alimenticia INA.
20. Tabacalera Centroamericana S.A. TACASA.
21. Auto Líder S.A FISCHER.
22. Prensa Libre S.A
23. SCI Grupo Financiero.
24. Centro Agroquímico S.A.
25. Tecún S.A.