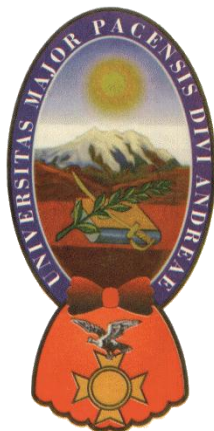


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



PROYECTO DE GRADO

**“LA AUDITORÍA DE MARKETING COMO
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LAS
ESTRATEGIAS COMERCIALES DE BANCO LOS
ANDES PROCREDIT”**

Postulante: Sergio Oquendo Loza
Tutor: Mg. Sc. Ronny Yañez Mendoza

LA PAZ BOLIVIA

2013

ÍNDICE

	Pág.
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES	1
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	5
1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	7
1.2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	9
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	10
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	11
2.1 ANTECEDENTES DEL BANCO LOS ANDES PROCREDIT	11
2.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	12
2.3 PRODUCTOS O SERVICIOS FINANCIEROS.....	12
2.4 CLIENTES.....	13
CAPÍTULO III	
MARCO CONCEPTUAL.....	15
3.1 EL MARKETING.....	15
3.1.1 FUNCIONES DEL MARKETING	19
3.1.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING	21
3.1.2.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	22
3.1.2.2 ESTRATEGIAS DE POSICIÓN DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO	22
3.1.2.3 ESTRATEGIAS DE NICHOS DE MERCADO	24
3.1.3 LA MEZCLA COMERCIAL	25
3.2 LA AUDITORÍA.....	27
3.2.1 FUNCIONES DE LA AUDITORIA.....	29
3.2.2 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	30

3.2.2.1	AUDITORIA FINANCIERA Y AUDITORIA OPERACIONAL	30
3.2.2.2	AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA	31
3.2.3	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.....	32
3.2.4	PAPELES DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA: PRUEBAS QUE RESPALDAN UNA OPINIÓN.....	35
3.2.5	NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS.....	36
3.3	AUDITORÍA DE MARKETING	38
3.3.1	ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE MARKETING.....	41
3.3.2	CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	43
3.3.3	FASES DE LA AUDITORIA DE MARKETING	45
3.3.4	TIPOS DE AUDITORÍA DE MAKETING.....	48
3.3.5	NECESIDADES DE AUDITORÍA DE MARKETNG.....	49
CAPÍTULO IV		
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
4.1	TIPO DE ESTUDIO	50
4.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	50
4.3	TÉCNICAS	51
4.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	52
CAPÍTULO V		
	RESULTADOS	53
5.1	ESTRATEGIAS COMERCIALES DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT PARA LA OFERTA DE SUS SERVICIOS/PRODUCTOS FINANCIEROS	53
5.1.1	MERCADO OBJETIVO DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE BANCO LOS ANDES PROCREDIT.....	53
5.1.2	BANCO LOS ANDES PROCREDIT DEDICA MAYORES ESFUERZOS A:	55
5.1.3	SERVICIOS Y/O PRODUCTOS FINANCIEROS EN LOS QUE EL BANCO LOS ANDES PROCREDIT PONE MAYOR ÉNFASIS	56
5.1.4	TIPO DE INCENTIVOS PARA ESTIMULAR EL USO DE LOS SERVICIOS/PRODUCTOS FINANCIEROS	57

5.1.5	PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	58
5.2	MECANISMOS QUE UTILIZA EL BANCO LOS ANDES PROCREDIT PARA EL CONTROL DE LOS OBJETIVOS, ACCIONES Y EL PLAN DE MARKETING	60
5.2.1	RESPONSABLES DE LA PLANIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT	60
5.2.2	TIPO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING QUE SE IMPLEMENTA EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT	61
5.2.3	EVALUACIONES A LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING	62
5.2.4	TIPO DE AUDITORÍAS SE EFECTÚAN EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT	64
5.2.5	REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE MARKETING EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT	65
5.2.6	RAZONES POR LAS QUE NO SE EFECTÚAN AUDITORÍAS DE MARKETING	66
5.2.7	PERTINENCIA DE QUE BANCO LOS ANDES PROCCREDIT DEBA EFECTUAR AUDITORÍAS DE MARKETING	67
5.2.8	RESPOSABLES DE EFECTUAR LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA DE MARKETING.....	69
5.2.9	VENTAJAS DE EFECTUAR AUDITORÍAS DE MARKETING EN LA EMPRESA	70
CAPÍTULO VI		
	PROPUESTA	72
6.1	GENERALIDADES	72
6.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	73
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	73
6.4	JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.....	74
6.5	ESTRUCTURA DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING	75
6.5.1	OBJETIVOS DEL MODELO	75
6.5.2	ESQUEMA DEL MODELO	77
6.5.3	CONTENIDO DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING.....	78

6.5.3.1	ETAPA I: DIAGNÓSTICO PREVIO A LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO.....	78
6.5.3.1.1	OBJETIVO	78
6.5.3.1.2	GUIA DE USUARIO	79
6.5.3.1.3	LISTAS.....	82
6.5.3.1.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS	87
6.5.3.2	ETAPA II: PLANEACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL MODELO.....	90
6.5.3.2.1	OBJETIVO	90
6.5.3.2.2	UNIDAD DE AUDITORIA DE MARKETING.....	90
6.5.3.2.3	PERFIL DEL AUDITOR.....	92
6.5.3.2.4	PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE AUDITORIA DE MARKETING.....	94
6.5.3.2.5	METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA	94
6.5.3.3	ETAPA III: IMPLANTACIÓN DE LA AUDITORIA DEL AMBIENTE EXTERNO.....	95
6.5.3.3.1	OBJETIVO	95
6.5.3.3.2	GUÍA DE USUARIO	95
6.5.3.3.3	LISTAS.....	97
6.5.3.4	ETAPA IV: IMPLANTACIÓN DE LA AUDITORIA DEL AMBIENTE INTERNO.	104
6.5.3.4.1	OBJETIVO	104
6.5.3.4.2	GUÍA DE USUARIO	104
6.5.3.4.3	LISTAS.....	105
6.5.3.5	ETAPA V: EVALUACIÓN DEL MODELO Y ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL	118
6.5.3.5.1	OBJETIVO	118
6.5.3.5.2	EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL MODELO	118
6.5.3.5.3	GUÍA DE SEGUIMIENTO AL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING	119
6.5.3.5.4	CONTENIDO DEL DICTAMEN FINAL.....	120
6.6	IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING.....	122
6.6.1	OBJETIVOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO	123
6.6.2	LINEAMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLANTACION DEL MODELO	123

6.6.3	RECURSOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING.....	124
6.6.4	RESULTADOS ESPERADOS DE LA AUDITORIA DE MARKETING.....	125
6.6.5	PRESUPUESTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING.....	126
6.6.6	CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING.....	126

CAPÍTULO VII

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
7.1	CONCLUSIONES.....	127
7.2	RECOMENDACIONES.....	130

	BIBLIOGRAFÍA.....	132
--	-------------------	-----

ANEXOS

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

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

Las empresas especializadas en microfinanzas, como es el caso de Banco Los Andes Procredit, se desenvuelven dentro del contexto descrito, debido a que se encuentran en gran competencia por obtener el mayor número de clientes, mejorar la calidad de sus productos/servicios e incrementar sus niveles de rentabilidad, para lo cual utilizan diversas estrategias comerciales o de marketing.

Sin embargo, cuando las estrategias de marketing no reportan resultados satisfactorios en términos de incremento de ventas, participación de mercado o rentabilidad, surge la necesidad de que las empresas identifiquen los

factores que están afectando en su actividad, para con base en ello replantear las políticas de marketing.

Hace más de dos décadas, Jorge Urbano, planteaba que “A medida que se van desarrollando las organizaciones públicas y privadas y se complica su manejo, se hacen indispensables nuevas herramientas de investigación, evaluación y control que permitan detectar fallas presentes y futuras y con base en las recomendaciones que se emitan, implementar los correctivos que sean necesarios para lograr una mayor eficiencia de sus recursos”¹.

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

Una de las herramientas que puede contribuir a lograr los propósitos anteriores es la Auditoría de Marketing, que “no es más que una herramienta de trabajo que permite a la empresa analizar y evaluar los programas y acciones del área comercial y de marketing, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento”². A través de las auditorías de marketing se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. El fruto de estos análisis dará como resultado la recomendación o no de un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

¹ Urbano, Jorge. (1993). *Auditoría de Personal*. Primera edición. Colombia: Centro Editorial. Pág. 1.
² Muñiz González, Rafael (2008). *Marketing en el siglo XXI*. 2ª Edición. España: editorial Centro de Estudios Financieros.

No obstante, dentro del sector empresarial boliviano, y particularmente dentro del Banco Los Andes Procredit, son inexistentes las auditorías de marketing que se ejecutan. Las posibles causas que originan que los ejecutivos den poca importancia a este tipo de auditoría pueden ser las siguientes:

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

De esta manera, las empresas en general, y el Banco Los Andes en particular, al no implementar auditorías de marketing como herramienta estratégica, presentan limitaciones para detectar las situaciones que prevalecen, como la competencia que cada vez es más agresiva, los cambios en los hábitos del consumidor, la falta de coordinación en los programas de marketing, originando soluciones inadecuadas o metas irreales.

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

Evidentemente, la Auditoría de Marketing no solucionará todos los problemas que puedan surgir en la empresa, pero sí proporciona un diagnóstico de la situación, que facilite definir las líneas de actuación a seguir para afrontar cualquier amenaza que pueda aparecer en el futuro. Es decir, actúa de

manera preventiva. Tal como lo expresa Philip Kotler: “Las compañías exitosas serán las pocas que logren que su marketing cambie tan rápido como su mercado”³.

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

Rafael Muñiz señala que la utilización de la Auditoría de Marketing puede estar motivada por los siguientes factores: ⁴

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

Efectivamente, los cambios que se producen en el entorno, debido al cambio de hábitos de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías, cambios de legislación, situación económica, y otros, muchas veces escapan a los directivos de las empresas. El mantenimiento de un conocimiento profundo y detallado de estos cambios es un factor fundamental para la detección de oportunidades y de amenazas y, por ende, para garantizar el éxito de la

³ Kotler, Philip (1993). *Dirección de la mercadotecnia*. Séptima Edición. México: Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana S. A. Pág. 225.

⁴ Muñiz González, Rafael. Ob. Cit.

gestión. Por esta razón es aconsejable que la realización de la Auditoría de Marketing sea llevada a cabo por expertos profesionales independientes a la empresa.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con los argumentos descritos en los párrafos anteriores, el problema de investigación se formula a través de la siguiente interrogante:

¿La Auditoría de Marketing será un instrumento que permita evaluar las estrategias comerciales del Banco Los Andes Procredit?

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Desde el punto de vista teórico, el trabajo de investigación está delimitado por la convergencia de dos temas: estrategias de marketing y auditoría de marketing.

Hoy en día no es suficiente con producir un producto/servicio y esperar a que se venda, sino que se debe tener en cuenta las creciente competencia y oferta, que conllevan a la utilización adecuada de las diferentes variables de marketing; es por ello que en la actualidad se habla de marketing como filosofía, es decir, “la empresa debe estar totalmente orientada al logro del bienestar del consumidor intentando satisfacer sus necesidades. Si esto es así, dicha forma de pensar debe encontrarse presente en todos los ámbitos de la empresa”⁵.

⁵ Rodríguez Yanlis, Tanda Jency y Marrero Manuel (2010). *Auditoría de Marketing*. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba. Pág. 2.

La actividad bancaria y la industria microfinanciera, no escapa de la posibilidad y la necesidad de la aplicación de la filosofía de marketing, con una base fundamental en lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Para ello es fundamental la gestión efectiva del marketing, como “proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. Reconociendo que la gestión es un proceso de análisis, planificación, gestión y control”⁶.

Precisamente una de las herramientas estratégicas de la gestión de marketing, que ha permitido a la empresa de hoy enfrentarse al mundo competitivo actual, para alcanzar el éxito propuesto, es la Auditoría de Marketing

La Auditoría de Marketing es “un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de una compañía -o unidad de negocios-, así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que permite determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia mercadotécnica de la compañía”⁷.

La aplicación de los términos del concepto anterior, al caso concreto de Banco Los Andes Procredit, debe implicar:

⁶ Machado Esther y Hernández Yanet (2008). *Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas*. Gestión Turística, N° 10. Pág. 43.

⁷ Kotler Philip (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. Pág. 758.

- **Detallada.**- La auditoría de marketing debe cubrir todas las principales actividades de marketing del Banco Los Andes y no sólo sus aspectos problemáticos.
- **Sistemática.**- La auditoría de marketing debe involucrar una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubren el entorno macro y micro de la empresa, los objetivos y estrategias de mercadotecnia, sistemas y actividades de mercadotecnia específicos.
- **Independiente.**- La auditoría de marketing debe ser efectuada por consultores externos, que tienen la objetividad necesaria, amplia experiencia en varias industrias, están familiarizados con una industria en particular y disponen de tiempo y atención que se requieren para realizar la auditoría.
- **Periodicidad.**- Las auditorías de marketing deben ser periódicas, y no sólo iniciarse después de que las ventas bajan, o su participación de mercado se ha reducido.

Por tanto, la Auditoría de Marketing supone un examen completo, sistemático, independiente y periódico del entorno del marketing, objetivos, estrategias y actividades comerciales de una empresa o de una unidad de negocio con la intención de determinar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción tendiente a mejorar sus actuaciones en materia de marketing.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En la práctica, la propuesta que se plantea en el presente trabajo, responde a la necesidad de que Banco Los Andes Procredit adapte sus procesos a la

realidad de las exigencias del mercado. No solamente son fundamentales la infraestructura y la automatización de los servicios, la gestión debe encaminarse a la generación de valor para el cliente y la empresa, mediante la elección del valor, la asignación de valor y el diseño de un sistema de comunicación efectiva con los clientes y con la convicción de que se debe adoptar una capacidad rápida de respuesta.

En este sentido, el aporte fundamental de la Auditoría de Marketing viene dado por la necesidad de que la alta dirección de Banco Los Andes Procredit, deba revisar tanto las acciones comerciales y planes de marketing, como evaluar la calidad y eficacia que le aportan sus indicadores financieros.

A través de este tipo de auditorías, la dirección de la empresa podrá examinar todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora.

Es decir, la implantación de auditorías de marketing en Banco Los Andes Procredit, permitirá a la alta gerencia, examinar, verificar o revisar de forma constructiva y preventiva sus operaciones de mercadotecnia, con el fin de precisar las pérdidas así como también las deficiencias en cuanto a las ventas, atención al cliente, publicidad, promoción, precio, producto, y con base en ello, determinar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que existen dentro y fuera de la empresa, para posteriormente formular cursos alternativos de acción a la gerencia, que permitan reorientar las estrategias comerciales y consecuentemente incrementar la rentabilidad de la empresa.

1.2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En el aspecto metodológico, el estudio tiene relevancia puesto que permitirá reunir elementos para plantear una propuesta técnica o diseñar una guía metodológica de Auditoría de Marketing que permita:

- Efectuar un diagnóstico sobre las estrategias comerciales y diseñar un plan de acción para mejorarlas.
- Identificar áreas de mejora
- Analizar las tendencias del mercado
- Evaluar el comportamiento de los clientes
- Analizar la estructura competitiva
- Analizar la situación de los productos o servicios

Tras este diagnóstico, en el informe que se emita se comunicará claramente a la empresa cuáles son los problemas destacados y los planes de acción para corregir esos problemas. .

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Auditoría de Marketing aplicable al Banco Los Andes Procredit de la ciudad de La Paz, como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales del mismo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las estrategias comerciales o de marketing que utiliza Banco Los Andes Procredit para la oferta de sus servicios y productos financieros, a fin de establecer sus cualidades y limitaciones.
- Identificar los mecanismos que utiliza Banco Los Andes Procredit para el control o evaluación de los objetivos, estrategias, acciones y organización comercial de la empresa.
- Identificar los mecanismos que utiliza el Banco para controlar el grado de cumplimiento del plan de Marketing o el funcionamiento general del área de Marketing.
- Diseñar una metodología básica para la realización de auditorías de marketing.

1.4 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

- **Delimitación temática.**- El estudio está enmarcado dentro del área de la Auditoría de Marketing, adaptado al sector microfinanciero.
- **Delimitación temporal.**- La investigación se efectuará en el periodo restante de la gestión 2013.
- **Delimitación espacial.**- El trabajo de investigación se desarrollará en la ciudad, considerando a Banco Los Andes Procredit.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES DEL BANCO LOS ANDES PROCREDIT

Las actividades de la empresa se inician en el año 1992, como Asociación ProCrédito, una ONG creada con el apoyo de la cooperación del gobierno alemán que comenzó con la actividad del micro crédito. En 1995 se convirtió en Fondo Financiero Los Andes. Luego de casi 10 años de operar como Los Andes FFP y habiendo logrado un muy buen nivel de desarrollo y consolidación institucional, se ha dado un paso muy importante en la vida institucional y se ha constituido en Banco Los Andes ProCredit. Actualmente, la empresa desarrolla sus actividades bajo la regulación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

El haber prestado servicios financieros a grupos no atendidos por el sistema financiero tradicional y perfeccionar la tecnología crediticia acorde al segmento, permite a la institución crecer sólidamente y ampliar la gama de portafolio de productos prioritariamente a los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa.

Actualmente Banco Los Andes ProCredit es una Institución líder en el mercado boliviano, opera con 39 Agencias, 6 puntos de recaudación tributaria y 2 oficinas centrales distribuidas en el territorio Nacional y más de 1.200 funcionarios, con planes de continuar permanentemente en este proceso de expansión que apunta a satisfacer las necesidades del mercado ofreciendo nuevos productos y servicios.

2.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

- **Misión**

“Banco Los Andes ProCredit es un banco que ofrece servicios financieros integrales orientados al desarrollo del país en el que opera. Ofrece un excelente servicio al cliente y una amplia gama de productos bancarios. Las operaciones de crédito se orientan principalmente a las micro, pequeña y mediana empresa porque tiene el convencimiento de que éstas crean el mayor número de empleos y aportan una contribución significativa a la economía del país”.

- **Visión**

“Ser en Bolivia el banco líder y referente en servicios financieros integrales para las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la primera opción en confiabilidad y solidez para los ahorristas en el país”.

2.3 PRODUCTOS O SERVICIOS FINANCIEROS

Los servicios financieros que ofrece Banco Los Andes ProCredit son:

- Cuenta de Ahorro
- Depósito a Plazo Fijo
- Cuenta Corriente
- Tarjeta de Débito VISA
- MultiAbono
- ProCredit Transfers
- Transferencias ACH

- Transferencias Internacionales
- Giros Wester Union
- Western Union Direct to Bank
- Giros Nacionales
- Impuestos Nacionales y Municipales
- Pago de Beneficios Sociales
- Pago de Servicios Básicos
- Crédito para la Muy Pequeña Empresa
- Crédito para la Pequeña Empresa
- Crédito para la Mediana Empresa
- Crédito para Vivienda
- Credito Agropecuario
- Crédito Estacional
- Crédito con Garantía de DPF

2.4 CLIENTES

Banco Los Andes tiene diversos segmentos a los que atiende con sus productos y servicios, dentro de ellos se tiene:

- **Cliente Rural.-** Son solicitantes de crédito que residen en área rural de los sectores Comercio y Servicios, que requieren financiamiento para satisfacer necesidades empresariales, familiares o personales.
- **Cliente agropecuario.-** Son solicitantes que residen en área rural de los sectores Comercio, Servicios y Agropecuarios que requieren financiamiento para satisfacer necesidades empresariales, familiares o personales.
- **Cliente de pequeña senior.-** Son solicitantes de los sectores de Comercio, Producción o Servicios, que requieren financiamiento para

satisfacer necesidades empresariales. El monto de solicitud mínima es de \$us. 50.000 hasta \$us. 150.000 o su equivalente en moneda nacional.

- **Cliente de pequeña empresa.-** Son solicitantes de los sectores de Comercio, Producción o Servicios, que requieren financiamiento para satisfacer necesidades empresariales. El monto de solicitud mínima es de \$us. 10.000 hasta \$us. 15.000 o su equivalente en moneda nacional.
- **Cliente muy pequeña empresa.-** Solicitantes de los sectores de Comercio, Producción o Servicios, que requieren financiamiento para satisfacer necesidades empresariales, familiares o personales. El monto de solicitud mínima es de \$us. 2.000 hasta \$us. 10.000 o, su equivalente en moneda nacional.
- **Cliente mediana empresa.-** Los sujetos de crédito de este segmento son empresas de los sectores de Comercio, Producción o Servicios, que requieren financiamiento fundamentalmente para satisfacer necesidades empresariales. El monto de solicitud mínima es de \$us. 150.000 en adelante o su equivalente en moneda nacional.
- **Clientes ahorristas.-** Son aquellos que pueden abrir sus Cuentas de Ahorro con un monto mínimo de \$us. 50 dólares americanos o su equivalente en bolivianos, cuenta a la cual no se cobra el mantenimiento de las cuentas.

CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

3.1 EL MARKETING

El marketing ha tenido diversas acepciones a través del tiempo, sin embargo, una definición amplia es la que plantea Gerald Earls al sostener que el marketing es:⁸

- Un “concepto”. Al ver un negocio a través de los ojos de los clientes, se puede asegurar la prosperidad continua de una empresa al proporcionar a éstos “satisfactores de valor” que les ofrezca ganancia, satisfaciendo sus necesidades, y no simplemente vendiéndoles lo que la empresa tiene que ofrecer.
- Una “función”. Es la función del manejo total que coordina el enfoque anteriormente expuesto, anticipándose a las exigencias de los clientes, identificando y satisfaciendo sus necesidades, proporcionándoles los productos o servicios adecuados al precio, en el lugar y el momento correctos.
- “Una serie de técnicas”. Entre estas técnicas que hacen posible el proceso, se incluyen investigación de mercado, estrategias de precios, desarrollo del producto, manejo de la distribución, comunicación con el mercado y otras.

Otro punto de vista es la que plantea McCarthy quien señala que el marketing es “la realización de las actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimiento del

⁸ Earls, Gerald (1991). *El mercadeo en acción.*, 1ra. Edición. México D.F.: Editorial Ventura S.A. Págs. 19 -20.

consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”⁹.

Por otra parte, Philip Kotler afirma que "la mercadotecnia no está referida sólo a ventas y promociones, lo cierto es que al estar todos los días expuestos a miles de comerciales por medios de comunicación y especialmente la televisión, nos encontramos con que alguien siempre está tratando de vendernos algo. La finalidad de la mercadotecnia es hacer que el vender resulte superfluo. El objetivo es conocer y comprender tan bien al cliente, que el producto o servicio se le adecuó y se venda por sí solo".¹⁰

Esta última definición no significa que la promoción y venta no tengan importancia, es parte de un conjunto de instrumentos que influyen en el mercado. Por tal razón la Mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan.

Según Kotler¹¹, el concepto reciente de marketing advierte que para lograr los objetivos de la organización, es indispensable determinar las necesidades y los deseos del mercado meta y proporcionar las satisfacciones con mayor efectividad y eficiencia que los competidores.

El marketing significa entonces, trabajar con mercados para que se lleve a cabo intercambios con la finalidad de satisfacer las necesidades de los seres humanos. Los procesos de intercambio implican trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenos productos o servicios, promoverlos, almacenarlos y entregarlos, y también

⁹ MacCarthy, Jerome (1992). *Comercialización: Un Enfoque de Gerencia*. 3era. Edición. Buenos Aires – Argentina: Editorial El Ateneo. Págs. 21-22.

¹⁰ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (1994). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Cuarta Edición. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Pág. 5.

¹¹ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Ob. Cit. Pág. 13.

asignarles un precio. Actividades como el desarrollo de productos y/o servicios, la investigación, la comunicación, la distribución, la asignación de precios y servicio post-venta, constituyen el núcleo de las actividades de mercadotecnia, más aún tomando en cuenta un alto grado de responsabilidad social.

Muchas de las veces se tienden a confundir el concepto de venta con el de mercadotecnia. Sin embargo, hay que precisar que el concepto de venta tiene una perspectiva de adentro hacia afuera; comienza con la fábrica, se centra en los productos de la compañía y exige una fuerte campaña de venta y promoción para conseguir buenas ventas. En cambio, el concepto de mercadotecnia adopta un punto de vista de afuera hacia adentro; comienza con un mercado bien definido, se centra en las necesidades del cliente, coordina todas las actividades de mercadotecnia que afectan a éste y obtiene beneficios dándole una satisfacción.

De acuerdo a Stanton; el concepto de marketing se basa en tres ideas: orientación al cliente, objetivos de desempeño de la organización y actividades coordinadas de marketing:¹²

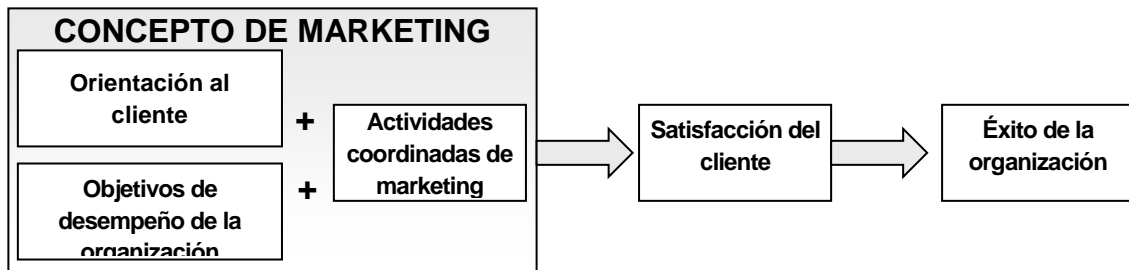
- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación del producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un

¹² Stanton, William, Etzel, Michael y Walker Bruce (2004). *Fundamentos de Marketing*. 13ava edición. México: Edit. McGraw – Hill Interamericana. Pág. 11.

ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.

- El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precio de almacén y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que mueva a la organización más cerca de su meta definitiva.

ESQUEMA Nº 1 COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CONCEPTO DE MARKETING



Fuente: Stanton, William, Etzel, Michael y Walker Bruce (2004). Ob. Cit.

El concepto de marketing es una idea atractiva, pero debe convertirse en actividades específicas de los gerentes. Al paso del tiempo esto ha sido interpretado y aplicado de diferentes formas.

Actualmente, el marketing es concebido como una forma de pensar, una filosofía de dirección, sobre cómo debe entenderse la relación de intercambio de los productos/servicios de una organización con el mercado. La forma de concebir la actividad de intercambio ha pasado por orientaciones distintas en su evolución, hasta llegar al concepto actual de marketing, en el que se

contemplan no sólo las necesidades del individuo sino también, las de la sociedad en general¹³.

El marketing, es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio¹⁴.

El marketing es, por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como una filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como su fin su satisfacción del modo más beneficioso tanto para el consumidor como para el vendedor. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda¹⁵.

3.1.1 FUNCIONES DEL MARKETING

El marketing debe intentar comprender las necesidades, los deseos y las demandas de su mercado meta. Las necesidades son los requerimientos básicos del ser humano; las personas necesitan alimento, aire, agua, vestimenta y cobijo para sobrevivir; también tienen fuertes necesidades de educación, ocio y entretenimiento. Cuando estas necesidades se dirigen hacia objetos específicos que pueden satisfacerlas se convierten en deseos. Los deseos vienen determinados por la sociedad en la que se vive, las

¹³ Kotler Philip (2008). *Dirección de Marketing*. 10ª Ed. Madrid: Prentice-Hall.

¹⁴ Kotler Philip (2008). Ob. Cit.

¹⁵ Santesmases, Miguel. (2004). *Marketing conceptos y estrategias*. 5ª ed., Madrid: Edit. Pirámide.

demandas son deseos de productos específicos que están respaldados por una capacidad de pago¹⁶. Las personas pueden desear un automóvil, pero unas cuantas pueden comprarse uno. Por tanto las empresas deben calcular no solo cuantas personas desean su producto, sino también cuantas estarían dispuestas o serían capaces de adquirirlo.

No siempre es fácil entender las necesidades y los deseos de los clientes. Algunos consumidores tienen necesidades de las que no son plenamente conscientes, o quizás no son capaces de expresarlas, o utilizan palabras que requieren interpretación estas necesidades son:¹⁷

1. Necesidades declaradas (el cliente requiere de un artículo económicos).
2. Necesidades reales (el cliente quiere un auto cuyo costo operativo, no cuyo precio de compra, sea reducido).
3. Necesidades no declaradas (el cliente espera un buen servicio por parte del vendedor).
4. Necesidades de deleite (al cliente le gustaría que el vendedor incluyera y explicará la necesidad de su compra)
5. Necesidades secretas (el cliente desea que sus amigos lo consideren un comprador inteligente)

Si sólo se responde a las necesidades declaradas por el cliente, éste puede no quedar satisfecho del todo. Muchos consumidores no saben lo que desean de un producto. Como afirma Carpenter, “ya no basta con dar a los clientes lo que desean. Para obtener una verdadera ventaja, las empresas deben enseñar a los clientes que es lo que verdaderamente desean”.¹⁸

¹⁶ Kotler, Philip y Kéller, Kevin (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima edición. México: Edit. Pearson Prentice-Hall. Pág. 24.

¹⁷ Kotler, Philip y Keller, Kevin. Ob. Cit.

¹⁸ Idem. Pág. 24.

3.1.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una estrategia de marketing puede concebirse como el plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Las estrategias de marketing son “planes que especifican el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto o una línea de productos en un mercado objetivo dado”.¹⁹

Kotler y Armstrong señalan que las estrategias de marketing son los medios por el cual un negocio espera alcanzar sus objetivos de venta²⁰. Por otro lado, Ferrell y Hartline indican que las estrategias son los pasos o lineamientos que una empresa debe seguir para lograr sus objetivos y que la comercialización es el conjunto de actividades que ocurren a partir de que el producto sale de la empresa y llega al consumidor²¹.

Por consiguiente, se puede decir que las estrategias comerciales son todos los medios y tácticas que una empresa utiliza para llegar a su mercado objetivo, con el propósito de satisfacer necesidades o deseos a través de un producto, a cambio de un precio establecido, combinado con una distribución y promoción adecuada y eficiente del producto.

Los tipos de estrategias mercadotécnicas que se conocen son:

- Estrategias competitivas
- Estrategias de posición de la compañía en el mercado

¹⁹ Guiltinan, Joseph y Gordon, W. Paul. (1996). *Administración de Marketing*. Quinta Edición, México: Edit. McGraw-Hill, Pág. 207.

²⁰ Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall, Inc. Perason Educación.

²¹ Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

- Estrategias de nicho de mercado

3.1.2.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La estrategia competitiva, según Porter; consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, con el objeto de enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas (proveedores, competidores en el sector industrial, sustitutos y compradores) y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.²²

3.1.2.2 ESTRATEGIAS DE POSICIÓN DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO

En lo que se refiere a las estrategias de mercadotecnia se tiene que tomar los factores de posición de la compañía en un determinado mercado. A este respecto se puede considerar cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategia de líder del mercado**

Mintzberg y Quinn opinan que: en casos la compañía tiene la participación más grande de su producto en el mercado de éste. Tres son los problemas que se tienen que considerar en esta estrategia.²³

- Expandir el mercado total
- Proteger la participación de la empresa en el mercado
- Expandir la participación de la empresa en el mercado.

²². Porter Michael. (1994). *Estrategia Competitiva*. México, D.F.: Editorial Continental S.A. Págs. 56 – 60.
²³. Mintzberg, Henry y Quinn, James (1991). *Planeación Estratégica*. México: Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana. Pág. 13.

Generalmente la empresa líder del mercado busca intensamente incrementar el tamaño del mercado, tratando de encontrar nuevos usuarios, buscando nuevos usos y más empleo; este tipo de empresas también se protegen por medio de estrategias de innovación, fortificación, confrontación y, ocasionalmente hostigamiento.

- **Estrategia de retador de mercado**

Los autores anteriormente mencionados indican que las compañías que practican este tipo de estrategias buscan expandir agresivamente su participación en el mercado hostigando al líder, a otras firmas en ascenso y también a las firmas pequeñas existentes en la industria. Las estrategias más comunes utilizadas por el retador de mercado son:²⁴

- Descuentos en precios
- Artículos más baratos
- Artículos de prestigio
- Proliferación de productos
- Innovación de productos
- Servicios mejores
- Innovación en distribución
- Reducción en el costo de fabricación
- Intensa publicidad.

- **Estrategia de seguidor de mercado**

Para los autores del libro de Planeación Estratégica. “Este tipo de compañías van para arriba y prefieren "no balancear la canoa", por temor a perder más de lo que pudiera ganar en el proceso de desequilibrar el mercado. Pero ello

²⁴ Mintzberg, Henry y Quinn, James. Ob. Cit. Pág. 17

no implica que estas empresas no tengan una estrategia, ya que lo que buscan es usar sus competencias particulares con el objeto de participar activamente en el crecimiento del mercado. Algunas empresas que siguen este tipo de estrategia alcanzan una tasa de utilidad más alta sobre la inversión que los líderes en su industria”.²⁵

- **Estrategia de encajonamiento en el mercado**

Son las compañías que operan en alguna parte del mercado en que se especializa y que probablemente no atrae a las compañías más grandes, frecuentemente son especialistas en:²⁶

- Algún uso final
- Nivel vertical
- Tamaño de clientes
- Clientes específicos
- Área geográfica
- Producto o línea de productos
- Aspecto de un producto y servicio

3.1.2.3 ESTRATEGIAS DE NICHO DE MERCADO

Según Kotler, casi toda industria incluye firmas enormes que se especializan en parte del mercado donde evitan choques con las mayores. Estas empresas más pequeñas ocupan nichos de mercado a los que sirven eficazmente mediante la especialización y que las firmas más grandes son propensas a descuidar o ignorar. Estas firmas tienen varios nombres: nichos de mercado, especialistas de mercado, firmas de umbral o empresas de

²⁵ Mintzberg, Henry y Quinn, James. Ob. Cit. Pág. 19

²⁶ Mintzberg, Henry y Quinn, James. Ob. Cit. Pág. 21

posición firme. El nicho de mercado no sólo es de interés para las empresas pequeñas, sino también para divisiones más pequeñas de compañías grandes que no son capaces de lograr una posición mejor en esa industria.²⁷

Este mismo autor opina que: Un nicho ideal de mercado tendría las siguientes características:²⁸

- El tamaño y el poder adquisitivo suficientes para ser lucrativo.
- Potencial de crecimiento.
- Es insignificante para el interés de los grandes competidores.
- En este caso la firma tiene las habilidades y recursos necesarios para servir al nicho con eficacia.
- La firma puede defenderse aquí del ataque de un gran competidor mediante la buena voluntad del consumidor que se ha ganado.

La idea clave en la creación de nichos es la especialización. La firma tiene que especializarse por mercado, consumidor o mezcla de mercadotecnia. Sin embargo, la especialización por nicho representa un gran riesgo ya que el nicho de mercado puede agotarse o ser atacado. Por esto los nichos múltiples son preferibles a un solo nicho. Al desarrollar fuerza en dos o más nichos, la compañía acrecienta sus oportunidades de supervivencia. Incluso algunas firmas grandes prefieren una estrategia de nicho múltiple en vez de servir al mercado total.

3.1.3 LA MEZCLA COMERCIAL

La mezcla comercial se trata de una combinación singular de las variables controlables que una organización ofrece a los consumidores para que la

²⁷ Kotler, Philip. (1993). *Mercadotecnia*. 3ra Edición. México: Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 580.

²⁸ Kotler, Philip. (1993). Ob. Cit. Pág. 580.

satisfacción de sus necesidades se haga de la mejor forma. “La mezcla comercial tradicionalmente está formada por todo aquello que puede hacer la empresa para influir sobre la demanda de su producto”²⁹. Esta combinación puede ser sintetizada en 4 elementos: el producto, el sistema de distribución, la estructura de precios y las actividades de promoción:

a) Producto.- Para Kotler y Armstrong, el producto es “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad.”³⁰ Así también, Rodríguez indica que el producto es el instrumento de marketing que utiliza la empresa con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores. Un producto es cualquier oferta que pueda satisfacer una necesidad o un deseo³¹.

b) Precio.- Es "la cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un servicio; entendiéndose por utilidad, el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos"³². Bustamante indica que “el precio es el valor de un objeto expresado en términos monetarios como un medio de intercambio”³³.

c) Distribución.- representa lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta; implica la distribución o ventas a través de canales elegidos para transferir

²⁹. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (1993). *Fundamentos de Mercadotecnia*. 2ª edición. México: Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 47.

³⁰ Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). Ob. Cit. Pág.278.

³¹ Rodríguez Ardura, I. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: Editorial UOC.

³² Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. (1998). *Fundamentos de Marketing*. Décima primera edición. México: Edit. McGraw-Hill/Interamericana de México. Pág. 50.

³³ Bustamante Peña, W. (2001). *Apuntes de Mercadotecnia para la Microempresa Rural*. Compilación. Santiago de Chile: PROMER (FIDA/IICA). Pág. 37.

propiedad y transportar un producto del productor a su consumidor³⁴. La Plaza (distribución) se refiere a poner los bienes y servicios en la cantidad y en el lugar adecuado cuando el consumidor los desee³⁵. Los canales de distribución más usuales son: agencias, agentes independientes, promotores de ventas

d) Promoción.- La promoción representa las actividades que comunican las ventajas del producto, y convencen a los compradores para que lo adquieran. Para la promoción: "Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, en una campaña bien coordinada. Además, se ajustarán las estrategias promocionales a medida que el producto pase de las primeras etapas a las etapas finales en su ciclo de vida. También se adoptan decisiones estratégicas sobre cada método de promoción".³⁶

3.2 LA AUDITORÍA

La auditoría ha sido definida por diversos autores, sin que existan muchas diferencias entre las definiciones. Estas la conceptúan como un sistema de evaluación compuesto por un conjunto estructurado de procesos de manera lógica y organizada que se establecen para examinar las actividades y la eficiencia de otros controles en un determinado ente, conforme a normas preestablecidas para constatar la ejecución idónea y secuencial de los hechos económicos dentro de una organización.

³⁴ Hatton, Angela. (2000). *Guía definitiva para la planificación de marketing*. Harlow, UK: Pearson Education.

³⁵ McCarthy E. y Perreault, W. (2001). *Marketing Un Enfoque Global*. México: McGraw Hill Interamericana, S.A. Pág. 298.

³⁶ Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. Ob. Cit. Pág. 85.

Para Walker Paiva la es "un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas"³⁷

Autores como Arens y Loebbecke definen la auditoría como "la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos"³⁸.

José Echenique conceptualiza la auditoría como "un examen crítico que se realiza con objeto de evaluar la eficiencia y eficacia de una sección o de un organismo, y determinar cursos alternativos de acción para mejorar la organización, y lograr los objetivos propuestos"³⁹.

En ese sentido, la auditoria es un proceso sistemático que se utiliza para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada.

Estas definiciones abarcan varios aspectos tales como:

- Primero, se indica que es un proceso indispensable para la ejecución de una evaluación completa y correcta;

³⁷ Paiva Q., Walker. (2000). *Guía de Auditoría*. Cochabamba. Bolivia. Edit. Educación y Cultura. Pág. 9.

³⁸ Arens Alvin y Loebbecke James. (1996). *Auditoría un enfoque integral*. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México. Pág. 1

³⁹ Echenique García, José A. (2001). *Auditoria en informática*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 2.

- Segundo, es sistemático, lo que quiere decir que en toda auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.
- Y, en tercer lugar, también se indica que la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva, es decir que el auditor debe realizar su función con una actitud de independencia neutral frente a su trabajo.

3.2.1 FUNCIONES DE LA AUDITORIA

La auditoría tiene diversas funciones, las cuales se centran fundamentalmente en tres aspectos relevantes:⁴⁰

- a) Expresar independientemente sobre la situación financiera y las operaciones.
- b) Que el contador independiente actúe como asesor y representante de los propietarios de la empresa y de la gerencia.
- c) Descubrir errores e irregularidades

Sin embargo, se debe señalar que la empresa moderna es difícil y complicada en sus ramificaciones financieras. Evidentemente, la especialización es una manifestación notable de la vida económica. A medida que han avanzado los principios y métodos de conducción de las empresas y las operaciones financieras y sus ramificaciones se han hecho más complicadas en el curso de las últimas décadas, los fines y objetivos de

⁴⁰ Holmes, Arthur W. (1979) *Auditoría Principios y Procedimientos*. Tomo I. Edit. Unión Tipográfica Hispano – Americana. México. Pág. 6.

las auditorías han ampliado similarmente en forma progresiva constante su campo de actividades. Estas corresponden a los servicios que presta la profesión de contaduría pública.

En la sociedad actual, es indispensable que muchos tipos de informaciones financieras sean sometidos a una auditoría. Los administradores, accionistas, instituciones de crédito, agencias reguladoras y ramas legislativa y ejecutiva de los gobiernos nacional y local requieren de esas auditorías.

El auditor moderno debe ser un individuo con talento, capaz de tomar decisiones vitales sobre muchos asuntos importantes, y poseer el coraje y la fortaleza de carácter suficientes para atenerse a sus convicciones personales. La auditoría ofrece a las personas una oportunidad que es rara en otros campos de actividad: la de decidir y juzgar, casi diariamente, lo que está bien y lo que no lo está, y sostener esas decisiones y juicios haciendo caso omiso de las presiones que le puedan ser impuestas.

3.2.2 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

La auditoría puede clasificarse desde dos perspectivas: en sentido limitado, puede clasificarse en Auditoría financiera y operacional, y de acuerdo con la afiliación de la persona o grupo que la lleva a cabo, puede ser interna y externa.

3.2.2.1 AUDITORIA FINANCIERA Y AUDITORIA OPERACIONAL

Una auditoría financiera es "un examen sistemático de los estados financieros, los registros y las operaciones correspondientes, para determinar

la observancia de los principios de contabilidad generalmente aceptados, de las políticas de la administración y de los requisitos fijados"⁴¹

Un ejemplo de auditoría financiera es la obtención de evidencia respecto a lo que se afirma en los estados financieros de una empresa lucrativa y, recurriendo a dicha evidencia, determinar la observancia de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

La auditoría operacional cae dentro de la definición general de una auditoría. Sin embargo, los criterios con los cuales se comparan las afirmaciones de la gerencia difieren del tipo de auditoría financiera. La auditoría operacional es un examen sistemático de las actividades de una organización (o de un segmento estipulado de las mismas) en relación con objetivos específicos, a fin de evaluar el comportamiento, señalar las oportunidades de mejorar y generar recomendaciones para el mejoramiento o para favorecer la acción. El examen del sistema contable computarizado de una empresa, la evaluación de su eficacia y confiabilidad y las recomendaciones para el mejoramiento del sistema podrían constituir una auditoría operacional.

3.2.2.2 AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA

La auditoría también puede clasificarse de acuerdo con la afiliación de la persona o grupo que la lleva a cabo. Esta clasificación afecta a las que se mencionaron anteriormente. Según este punto de vista, la auditoría puede clasificarse en interna y externa.

Las auditorías internas son llevadas a cabo por el personal de la empresa. En una auditoría interna podrá emplearse: 1) el método deliberado de

⁴¹ Schloser Robert E. (1991). *El campo de la auditoría. Manual para auditores*. Mc Graw-Hill Book Company, Nueva York. Pág. 14.

auditoría, en cuyo caso las operaciones se revisan en detalle, o 2) el método automático, en que se confía que el sistema de control interno en uso compruebe la exactitud de las operaciones. El auditor interno de una negociación trabaja en forma similar en muchos aspectos al contador público independiente, con variaciones de grado y objetivo final.

Entonces, la auditoría interna, se define como "una función evaluadora independiente establecida dentro de una organización con el fin de examinar y evaluar sus actividades, como un servicio a la organización".⁴²

La auditoría externa, es la que lleva a cabo una persona u organismo independiente de la empresa o gerencia de la empresa, y tiene por objeto determinar la veracidad de las exposiciones y declaraciones acerca de su administración. El auditor profesional independiente es un crítico y su función es de valorización crítica.⁴³

3.2.3 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Los procedimientos de auditoria pueden definirse en grandes términos como los actos o hechos que realiza el auditor para alcanzar los objetivos del examen (Normas Profesionales del AICPA, AO 150.01). En un caso típico, la consecución de los objetivos de la auditoria lleva a la búsqueda de evidencias para justificar una decisión. Por lo tanto, se puede considerar que los procedimientos de auditoria están diseñados fundamentalmente para obtener evidencia de un tipo u otro, aun cuando algunos procedimientos sirven también de ayuda en la supervisión de auditorías⁴⁴.

⁴² Paiva Q. Walker. Ob. Cit. Pág. 15.

⁴³ Holmes, Arthur W. Ob. Cit. Pág. 2.

⁴⁴ Cashin J., Neuwirth P. y Levy J. (1998). *Manual de Auditoria*. México: Ediciones Centrum Técnicas y Científicas. Pág. 374.

Un procedimiento de auditoria es la instrucción detallada para la recopilación de un tipo de evidencia de auditoria que se ha de obtener en cierto momento durante la auditoria. Por ejemplo, evidencias como los conteos físicos del inventario, las comparaciones de cheques cancelados con los desembolsos de efectivo, las partidas de los diarios y los detalles de documentos de embarques se reúnen utilizando los procedimientos de auditoria.

Al diseñar procedimientos de auditoria, es común presentarlos en términos muy específicos para que puedan utilizarse como instrucciones durante la auditoria.

Por ejemplo el siguiente es un procedimiento de auditoria para la verificación de desembolsos de efectivo:

- Conseguir el diario de salidas en efectivo y comparar el nombre de la persona que paga, la cantidad y la fecha del cheque cancelado con el diario de salida en efectivo.

Los procedimientos de auditoria pueden dividirse, según la evidencia que brindan en procedimientos de cumplimiento y sustantivos.

En la práctica, resulta difícil clasificarlos ya que muchos cumplen un doble propósito. Los procedimientos que proporcionan evidencia de control también pueden proporcionar evidencia sustantiva acerca de transacciones y saldos individuales examinados. En forma similar, los procedimientos que proporcionan evidencias sustantivas generalmente permiten inferir la existencia y efectividad de los controles relacionados.

Sin embargo, se pueden agrupar los procedimientos de auditoría en dos grupos:⁴⁵

a) Procedimientos de cumplimiento

Los procedimientos de cumplimiento proporcionan evidencia de que los controles claves existen y de que son aplicados efectiva y uniformemente, aseguran o confirman la comprensión de los sistemas del ente, particularmente de los controles clave dentro de dichos sistemas, y corroboran su efectividad.

Entre los procedimientos que pueden utilizarse para obtener evidencia de control se encuentran:

- Inspección de la documentación del sistema
- Pruebas de reconstrucción
- Observación de determinados controles
- Técnicas de datos de prueba.

b) Procedimientos sustantivos

Los procedimientos sustantivos proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y saldos incluidos en los registros contables o estados financieros y, por consiguiente, sobre la validez de las afirmaciones.

Entre los procedimientos que pueden utilizarse para obtener evidencia sustantiva se encuentran:

- Indagaciones al personal de la empresa

⁴⁵ Slosse Carlos A. y otros, Auditoria – Un Nuevo enfoque Empresarial, Pág. 49.

- Procedimientos analíticos
- Inspección de los documentos respaldatorios y otros registros contables
- Observación física
- Confirmaciones externas.

3.2.4 PAPELES DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA: PRUEBAS QUE RESPALDAN UNA OPINIÓN

Como en la actualidad la finalidad de la auditoría es dar una opinión razonable, el auditor debe acumular documentación escrita que demuestre que ha observado las normas de ejecución del trabajo y obtenido evidencia suficiente para respaldar su opinión. Tradicionalmente, esta documentación está en forma de "papeles de trabajo".

Los papeles de trabajo deben mostrar:

- Datos suficientes para demostrar que los estados financieros estaban de acuerdo con los libros del cliente.
- Que se observaron las normas de ejecución del trabajo.
- En qué forma se trataron las excepciones y los puntos no comunes.
- Los comentarios apropiados del auditor, indicando sus conclusiones respecto a los aspectos significativos de la auditoría.

Dentro de este marco, el auditor procura diseñar y elaborar los papeles de trabajo en forma tal, que cualquier lector informado tenga una visión razonablemente clara de la evidencia obtenida y de las conclusiones derivadas. El formato de un papel de trabajo depende de la fase correspondiente de auditoría. Por ejemplo, los papeles de trabajo referentes a Efectivo podrían incluir la suma de lo que contiene la caja chica y una

conciliación bancaria. Los que se refieren a cuentas por cobrar incluirán probablemente cartas a los clientes, indicando si están o no de acuerdo con los saldos que arrojaron sus cuentas a fin de año según los registros de la empresa. Esas cartas se consideran una buena evidencia, porque otras personas verifican la exactitud de algunos de sus registros contables para formular los estados financieros.

3.2.5 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS

Las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) son de obligatorio cumplimiento en el ejercicio de la auditoría. Tales normas han sido reconocidas a nivel internacional, y orientan la actuación profesional del auditor.

Estas normas (NAGA) pueden sintetizarse de la siguiente forma:⁴⁶

a) Normas generales

- El examen deberá ser llevado a cabo por una persona o personas que tengan adecuado entrenamiento, técnica y habilidad profesional.
- En todos los asuntos relativos al trabajo que se desarrolla, el auditor deberá siempre mantener independencia de criterio (actitud mental de independencia).
- En la conclusión del examen y en la preparación del informe, deberá siempre ejercerse una adecuada responsabilidad profesional (cuidado profesional)

⁴⁶ Paiva Q., Walker. Ob. Cit. Págs. 17 y 18.

b) Normas relativas a la ejecución del trabajo.

- El trabajo deberá ser adecuadamente planeado y los asistentes en su caso, deberán ser supervisados de forma adecuada.
- Deberá llevarse a cabo un adecuado estudio y evaluación del control interno existente, como base para determinar la confianza que se puede depositar en el mismo, y consecuentemente el alcance de los procedimientos de auditoría.
- Deberá obtenerse evidencia comprobatoria suficiente y competente por medio de inspecciones, observaciones, preguntas y confirmaciones, para contar con una base razonable para opinar sobre los estados financieros sujetos al examen.

c) Normas relativas al dictamen o informe.

- El informe deberá mencionar si los estados financieros fueron preparados de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Asimismo, deberá indicarse si dichos principios han sido consistentemente observados en el ejercicio en curso, en relación con los ejercicios anteriores.
- Las revelaciones informativas contenidas en los estados financieros deberán considerarse razonablemente adecuadas, a menos que se mencione lo contrario en el texto del dictamen.
- El informe deberá contener, ya sea la expresión de una opinión acerca de los estados financieros tomados en su conjunto, o la afirmación en el sentido de que no sea posible expresar una opinión. Cuando no pueda ser expresada una opinión global, deberán mencionarse las razones que lo impidan. En cualquier caso en que se encuentre ligado el nombre del auditor con los estados financieros, el informe debe

incluir una clara indicación del tipo de examen que llevó a cabo el auditor y, en su caso, el grado de responsabilidad asumida.

3.3 AUDITORÍA DE MARKETING

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

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

“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”⁴⁷.

“Comprende todo esfuerzo que realiza una compañía en este campo, o bien se orienta hacia una actividad de mercadotecnia específica, dentro del programa general. Básicamente la auditoría trata de determinar lo que se está haciendo, evaluar lo que se realiza, y luego, recomendar lo que se debe hacer”⁴⁸.

“Es un examen independiente de todo el esfuerzo de mercadotecnia de alguna firma o de actividades concretas, cubriendo los objetivos, programas,

⁴⁷ Stanton William (1987). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Edit. McGraw Hill. Pág. 742.

⁴⁸ Holtje, Herbert (1991). *Mercadotecnia*. México: Edit. McGraw Hill. Pág. 138.

ejecución y organización con la triple finalidad de determinar lo que se está haciendo, valorarlo y recomendar lo que debería hacerse más adelante”⁴⁹

“Es un instrumento de evaluación minuciosa, sistemática y periódica de las metas, estrategias, organización y rendimiento del grupo de mercadotecnia. En la auditoría de mercadotecnia, no hay que preocuparse por el rendimiento en el pasado, sino que busca la futura asignación de recursos para comercialización”⁵⁰.

Según Bell Martín, la auditoría de marketing es un examen sistemático y profundo de la posición mercadotécnica de una compañía. En algunos aspectos una auditoría mercadotécnica va más adentro en la esencia de la operación de una compañía que una auditoría financiera. Aun cuando tiene que ver en primer lugar con la evaluación de la actuación mercadotécnica, también se centra en las facetas más fundamentales de una empresa su filosofía, objetivos, política y organización⁵¹.

Una auditoría de marketing es un “examen integral, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de la compañía, con el fin de determinar oportunidades y problemáticas y poder recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño de marketing de la compañía”⁵². Esta auditoría consta de tres pasos que son: primero, acuerdo de los objetivos, ámbito y enfoque, segundo, recolección de datos y por último la preparación y presentación del informe.

De forma similar, Kotler señala que “Una auditoría de mercadotecnia es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de una

⁴⁹ Kotler Philip. (1995). *Dirección de mercadotecnia*. México: Edit. Diana. Pág. 952.

⁵⁰ McDaniel Carl. (1996). *Curso de mercadotecnia*. 3ra ed. México: Edit. Harla S.A. Pág. 769.

⁵¹ Bell Martín. (1991). *Mercadotecnia*. México: Editorial Continental.

⁵² Keller, Kevin Lane. (2008). *Administración Estratégica de Marca. Branding*. Tercera Edición Naucaul de Juárez, México D.F. Editorial Pearson, Prentice Hall. Pág. 11.

compañía -o unidad de negocios-, así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que permite determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia mercadotécnica de la compañía”⁵³.

Muñiz define a la auditoría de marketing como “el análisis y valoración que de forma sistemática, objetiva e independiente se realiza a los objetivos, estrategias, acciones y organización comercial de la empresa con el fin de controlar el grado de cumplimiento del plan de Marketing o el funcionamiento general de esta área”⁵⁴

Dicho de forma más práctica, la auditoría de marketing examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas o, lo que es aún más importante, indica las áreas de mejora sobre las que hay que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Entonces, se puede definir la auditoría de marketing como “un examen, verificación o revisión constructiva y preventiva de las operaciones de mercadotecnia de una organización con el fin de precisar las pérdidas así como también las deficiencias en cuanto a las ventas, atención al cliente, publicidad, promoción, precio, producto, para determinar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas; que existen dentro y fuera de una empresa cuyo propósito es adecuar cursos alternativos de acción a la gerencia; para aumentar la rentabilidad de la empresa”⁵⁵.

⁵³ Kotler Philip (1996). Ob. Cit. Pág. 758.

⁵⁴ Muñiz González, Rafael. Ob. Cit.

⁵⁵ Polanco de Espinoza Sonia (2007). *Auditoría de servicios bajo el enfoque del modelo de brechas sobre calidad de servicio para la Empresa Repuestos RP C.A. Punto Fijo - Estado Falcón*. Trabajo presentado para optar al grado de Especialista en Contaduría Mención Auditoría. Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo, Coordinación de Investigación y Postgrado, Convenio UCLA - LUZ. Especialización contaduría. Venezuela. Pág. 29.

3.3.1 ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE MARKETING

Conviene distinguir cuatro elementos que intervienen en el proceso de la auditoría de marketing, y que son de vital importancia para el estudio de todas las situaciones de las actividades de la empresa; tratan de producir correcciones necesarias para el buen desarrollo y fácil consecución de los objetivos generales de la empresa:⁵⁶

a) **Objetivos:**

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

Evaluador y con ello comprobar si se aprovechaban las oportunidades y los recursos de la empresa. Al iniciarse ese 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.

⁵⁶ Galindo López José Merardo. (1995). *La auditoría mercadológica – su incidencia y aplicación en el medio empresarial guatemalteco*. Tesis de grado para la obtención del título de Administrador de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Págs. 22-23.

b) El programa

Lo constituye un conjunto de decisiones y políticas sobre el nivel de los recursos con que cuenta la empresa, la distribución presupuestaria y la combinación de todo el esfuerzo de mercadotecnia. Con el programa el auditor examina el nivel de los recursos, los analiza, y evalúa si son suficientes para cubrir los objetivos de la empresa; asimismo, procede a determinar si el presupuesto está bien planificado y orientado al mercado en el cual se pueda obtener la máxima distribución y la reacción total posible en beneficio de los objetivos de la empresa; por último, hace que el ejecutivo realice eficientemente la tarea de combinar las actividades de mercadotecnia y si es posible propiciar la revaloración periódica de esa combinación.

c) Ejecución

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

De igual forma el proceso se integra respondiendo las preguntas siguientes: qué, cuándo y cómo conviene revisar los procedimientos: de desarrollar

información al día sobre ventas y costos, conocer en forma amplia la información relacionada con las oportunidades y controles de ventas, tramitar y despachar los pedidos de los clientes, actualizar inventarios, predecir ventas, preparar planes de marketing, adiestrar nuevos agentes de venta, etc. De aquí el auditor examina si son los mejores procedimientos y los más lógicos de usarse, de lo contrario emprende el asesoramiento sobre la utilización de nuevos instrumentos.

d) Organización

Es el último elemento de la auditoría de marketing, es el estudio y evaluación de la estructura formal de la empresa, dentro de ella las líneas de autoridad y responsabilidad, el poder informal y sus relaciones, las bases principales para distribuir las actividades mercantiles, lo adecuado del grupo de personal y la suficiencia de individuos en puestos claves. De acuerdo a la valoración y percepción del auditor de marketing éste recomendará los cambios que considere pertinentes, y expondrá las mejores alternativas de organización que los directores decidirán si les interesa ponerlos en práctica.

3.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE MARKETING

Phillip Kotler, considera cuatro generalidades que califican una auditoría de mercadotecnia. A continuación se define cada una de ellas:⁵⁷

- **Comprensiva:** La auditoría de mercadotecnia cubre todas las principales actividades de la mercadotecnia de una empresa y no sólo sus aspectos problemáticos. Debería ser llamada auditoría funcional si sólo abarcara la fuerza de ventas, precios o alguna actividad de mercadotecnia. Aunque las auditorías funcionales son útiles, pueden

⁵⁷ Kotler, Philip (1993). Ob. Cit.

confundir a la gerencia respecto al verdadero origen de su problema. El valor de una auditoría de marketing realmente exhaustiva se pone de manifiesto cuando se identifican fuerzas o debilidades imprevistas, que a menudo sorprenden a la propia dirección.

- **Sistemática:** Involucra una secuencia ordenada del diagnóstico del mercado de la organización, el sistema interno y las actividades específicas. Se estructura para que empiece con las cuestiones más genéricas y que tienen una mayor repercusión global sobre la organización, y luego prosigue con el análisis de los componentes de ésta y sus áreas programáticas y funcionales. Lo más importante es que el diagnóstico vaya seguido por un plan de acción correctora con propósitos a corto y largo plazo para mejorar la eficacia de marketing.

- **Independiente:** La auditoría de marketing corre a cargo generalmente de un consultor externo o un miembro interno que tenga experiencia, credibilidad e independencia suficientes para lograr la confianza de la alta dirección y la objetividad necesaria. Sin embargo, muchas organizaciones suelen tener un presupuesto mínimo o nulo para consultores externos, y sus plantillas son tan pequeñas que todos los empleados trabajan en estrecho contacto entre sí; en este caso, las auditorías pueden ser responsabilidad de miembros bien informados de la dirección. Su información combinada puede analizarse y discutirse en un comité conjunto, cuyo objetivo primario es mantener la honestidad y objetividad.

- **Periódica:** Generalmente se inicia cuando las ventas descienden y/o se presentan problemas en la compañía. La periodicidad es benéfica ya que ninguna operación mercadotécnica es tan buena como para no mejorarla, todas se pueden superar. Sin embargo, las auditorías de

marketing deberían repetirse periódicamente, y no sólo cuando surge una crisis. Las auditorías regulares permiten que una organización no sólo reaccione eficazmente a problemas acuciantes, sino también que sea proactivo y muestre mejoras continuadas. Paradójicamente, algunas organizaciones entran en crisis a veces porque no han sabido revisar sus operaciones de marketing durante los buenos tiempos.

3.3.3 FASES DE LA AUDITORIA DE MARKETING

En la bibliografía analizada, se han encontrado diversos procedimientos para el desarrollo de las auditorías en empresas de manera general, que constituyen una referencia para el procedimiento que finalmente se propone específico para empresas turísticas.

Comparar cada uno de las metodologías y procedimientos estudiados permitió determinar varios elementos indispensables que debe tener cualquier auditoría de gestión de marketing de la empresa, dentro de los que se destaca:⁵⁸

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

Todos los procedimientos coinciden en dos grandes momentos de la auditoria: marketing interno y marketing externo; diferenciándose en cada una de las etapas que son definidas y en el orden que establecen para esto. ESEM (2000) plantea comenzar con el marketing interno sobre la base de realizar un análisis de la política directiva de la empresa, es decir, cómo se

⁵⁸ Machado Esther y Hernández Yanet. Ob. Cit. Pág. 48.

dirige al personal, mientras que la propuesta de Kotler (1992) y Rafael Muñiz (2008) plantea comenzar con el análisis del entorno de la empresa.

En el siguiente cuadro se ilustra lo mencionado:

AUDITORÍA DE MARKETING

	FASES					
	1ra Análisis interno y entorno de la empresa	2da Estrategias de Marketing	3ra Organización de Marketing	4ta Sistema de Marketing	5ta Productivida d del Marketing	6ta Funciones del Marketing
ESEM	El Management y la organización Comercial	La unidad de Marketing.				
Rafael Muñiz	Análisis del entorno tanto externo como interno de la empresa.	Análisis de las principales actividades comerciales y de las variables de marketing	Análisis de la Planificación Organización Comercial de la empresa			
Ricoveri marketing	Auditoría de Entorno	Auditoría Estratégica de Marketing	Auditoría Organización de Marketing	Auditoría Sistemas de Marketing	Auditoría Productivida d de Marketing	Auditoría de Funciones de Marketing
Kotler	Auditoría de Microentorno	Auditoría de Estrategia de marketing	Auditoría de organización del marketing	Auditoría de Sistema	Auditoría de Productivida d del marketing	Auditoría de funciones del marketing

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

A continuación se describe, de forma breve, las seis fases de la auditoría de marketing expuestas en el cuadro anterior:⁵⁹

⁵⁹ Müller Ramírez Luisa Verónica (2008). *Reorganización administrativa y propuesta, de la documentación completa del registro ordenado, actualizado y re-editable de los museos de las 16 delegaciones del distrito federal*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Habilidades Directivas. Universidad Mexicana, Plantel Central, División de Estudios de Posgrado, Maestría en Habilidades Directivas. México. Pág. 226.

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

3.3.4 TIPOS DE AUDITORÍA DE MARKETING

Las auditorías de marketing pueden ser llevadas a cabo en varias formas, existen tres bases generales que satisfacen los propósitos; tal como lo establece Bell Martín:⁶⁰

1. El grado de alcance o complejidad, ésta se distingue entre una auditoría parcial que representa algo reducido en una investigación exhaustiva del objeto a estudio y la completa que comprende el examen amplio que incluye investigaciones primarias tanto interna como externa.
2. Auditorías horizontales y verticales: la primera examina todo los elementos que contiene el universo mercadotécnico, haciendo énfasis en los elementos y la mezcla entre ellos. A esta también se le llama como auditoría de la mezcla de mercadotecnia, y la auditoría vertical separa ciertos elementos funcionales de la mercadotecnia.
3. La auditoría de nivel de actividad, que se puede llevar a cabo en varios estratos de la organización. En lo alto existe una auditoría de sistema o de nivel corporativo. También existen auditorías a nivel divisional y finalmente el nivel bajo como podría ser un segmento del sistema de distribución.

Estos son los tres tipos o niveles de auditoría de mercadotecnia que expresa Martín de acuerdo a su condición, los cuales se encuentran frecuentemente en la planeación de dicha auditoría. Estas se representan según el propósito de la misma como son la auditorías horizontal y vertical, por nivel de

⁶⁰ Bell Martín. Ob. Cit. Págs. 482-483.

actividad de sistemas (corporativo), grupo y divisional, como también su alcance las completas o parciales.

3.3.5 NECESIDADES DE AUDITORÍA DE MARKETNG

Toda empresa, sea grande o pequeña, de productos o servicios, nacional o internacional, de éxito o no, sea cual fuere su condición, se ve en la necesidad de utilizar la auditoría de marketing en cualquiera de las siguientes causas:⁶¹

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

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

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

⁶¹ Galindo López José Merardo. Ob. Cit. Pág. 25.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de tipo descriptivo, dado que está orientado a conocer si el Banco Los Andes Procredit implementa o no auditorías de marketing, o en su caso, los mecanismos que utiliza para el control de sus estrategias de marketing. Con base en los resultados de este diagnóstico, se formula una metodología básica para la realización de auditorías de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de la empresa.

En criterio de Hernández, Fernández y Baptista, los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, proceso, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis; es decir. Únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren”⁶².

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para lograr los objetivos de la investigación, se utilizaron los métodos de la inducción y la deducción. La deducción permitió partir de paradigmas generales sobre el Marketing y la Auditoría de Marketing, para adaptarlos al caso concreto del Banco Los Andes ProCredit de la ciudad de La Paz. A través de la inducción, se pudo elaborar una propuesta metodológica de Auditoría de Marketing para la empresa, que podrá servir de referencia para otras instituciones de características similares.

⁶² Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Mc. Graw Hill. Pág. 80.

Rodríguez señala que, “La inducción es el método de obtención de conocimientos que conduce de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y al descubrimiento de leyes... la deducción es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos que se tienen sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase”⁶³.

4.3 TÉCNICAS

Las técnicas pertinentes para la recolección de información fueron las siguientes: entrevista estructurada y observación documental:

- **Entrevista estructurada**, dirigida a funcionarios del nivel ejecutivo del Banco Los Andes Procredit, así como al personal del departamento de Marketing de la empresa, con la finalidad de conocer los mecanismos que aplican para el control y evaluación de sus estrategias comerciales, además, para verificar la aplicación de auditorías de marketing en la institución.

“Esta forma de entrevista se realiza sobre la base de un cuestionario previamente formulado y preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad”.⁶⁴

- **Observación documental**, mediante la cual se realizó una minuciosa revisión bibliográfica tanto en obras científicas, documentos, publicaciones especializadas y páginas Web, que proveyeron información sobre estrategias de marketing, auditoría de marketing y

⁶³ Rodríguez, Francisco y otros (1994). *Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales*. La Habana. Ed. Política. Pág. 37.

⁶⁴ Ander - Egg, Ezequiel. (1992). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires. Editorial Humanitas. Pág. 227.

temas inherentes, con la finalidad de proporcionar el sustento teórico necesario al trabajo de investigación.

La observación documental se refiere “a la investigación bibliográfica realizada en diversos tipos de escritos, tales como libros, documentos académicos, actas o informes, revistas, etc. La observación documental es básica para construir el marco teórico de la investigación, y es la más utilizada en todo tipo de disciplinas”⁶⁵.

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio estuvo conformada por los funcionarios del nivel ejecutivo y el personal de Departamento de Marketing del Banco Los Andes Procredit de la ciudad de La Paz:

- Gerente de Operaciones
- Gerente de Riesgos
- Gerente de Tecnología e Información
- Gerente de Administración de Cartera y Análisis Crediticio
- Subgerente de Administración de Cartera y Análisis Crediticio
- Gerente de Auditoría Interna
- Subgerente de Marketing

Debido a que la población es reducida, no se utilizó ningún criterio de muestreo, sino que se consideró a la totalidad de ellos, es decir, a los siete funcionarios de la empresa.

⁶⁵ Münch Lourdes y Ángeles, Ernesto. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México, Edit. Trillas, Pág. 51.

CAPÍTULO V RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación, los mismos que han sido obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios a 7 ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit, con el propósito de conocer las estrategias comerciales que utiliza para la provisión de sus servicios/productos financieros, así como los mecanismos que implementa para el control de sus objetivos, acciones y el plan de marketing de la empresa.

5.1 ESTRATEGIAS COMERCIALES DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT PARA LA OFERTA DE SUS SERVICIOS/PRODUCTOS FINANCIEROS

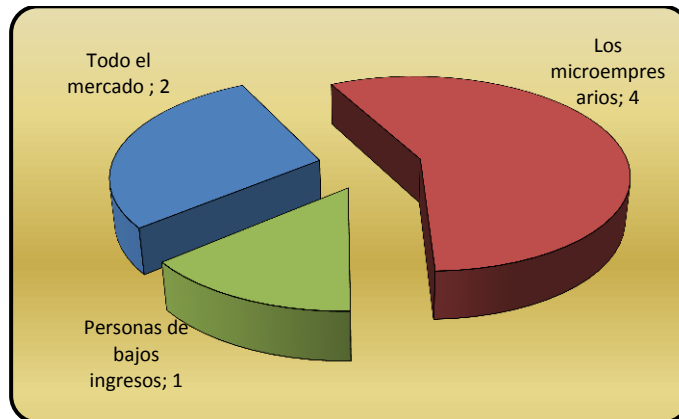
5.1.1 MERCADO OBJETIVO DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE BANCO LOS ANDES PROCREDIT

CUADRO Nº 1
MERCADO OBJETIVO DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE
OFRECE BANCO LOS ANDES PROCREDIT

Respuestas	Frecuencia
Todo el mercado	2
Los microempresarios	4
Personas de bajos ingresos	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO N° 1
MERCADO OBJETIVO DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE
OFRECE BANCO LOS ANDES PROCREDIT



Respecto al mercado objetivo hacia donde están orientados los productos y/o servicios del Banco Los Andes ProCredit, 4 ejecutivos entrevistados respondieron que la institución tiene como mercado objetivo el sector de las microempresas, 2 señalaron que los productos y servicios financieros están diseñados para todo el mercado, y el ejecutivo restante manifestó que está destinado a las personas de bajos recursos.

Por los resultados que se muestran, se puede advertir que Banco Los Andes ProCredit, como entidad especializada en microfinanzas, tiene delimitado su ámbito de servicios hacia el sector microempresarial, que tradicionalmente es marginado del sistema financiero por la falta de garantías que exigen estas entidades financieras. Por tanto, el Banco en concordancia con su misión, pretende apoyar a los sectores emergentes que también requieren de servicios financieros como crédito, ahorro, leasing, y otros.

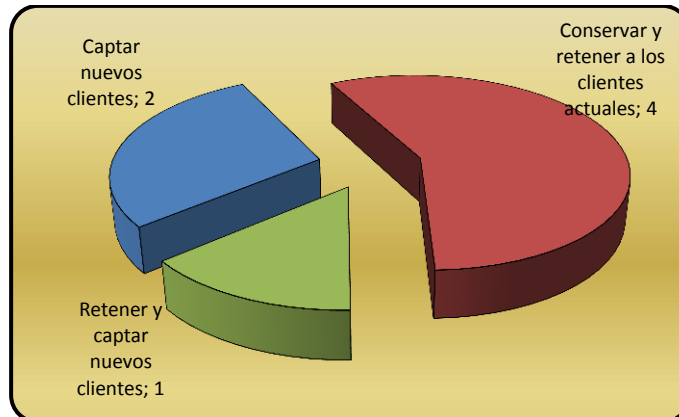
5.1.2 BANCO LOS ANDES PROCREDIT DEDICA MAYORES ESFUERZOS A:

**CUADRO Nº 2
MAYORES ESFUERZOS DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

Respuestas	Frecuencia
Captar nuevos clientes	2
Conservar y retener a los clientes actuales	4
Retener y captar nuevos clientes	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

**GRÁFICO Nº 2
MAYORES ESFUERZOS DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT**



Según el 4 ejecutivos de la entidad, los mayores esfuerzos del Banco Los Andes ProCredit están orientados a conservar y retener a los actuales clientes, 2 ejecutivos expresan que desean captar nuevos clientes, y por último 1 ejecutivo manifiesta que sus esfuerzos son retener a los clientes existentes y captar nuevos clientes que permita el crecimiento de la institución financiera.

Estos resultados muestran que las políticas o estrategias del Banco Los Andes ProCredit están focalizadas hacia la conservación o retención de sus clientes, lo que no debe significar que descuiden sus estrategias de captación de nuevos clientes y la incursión de nuevos mercados.

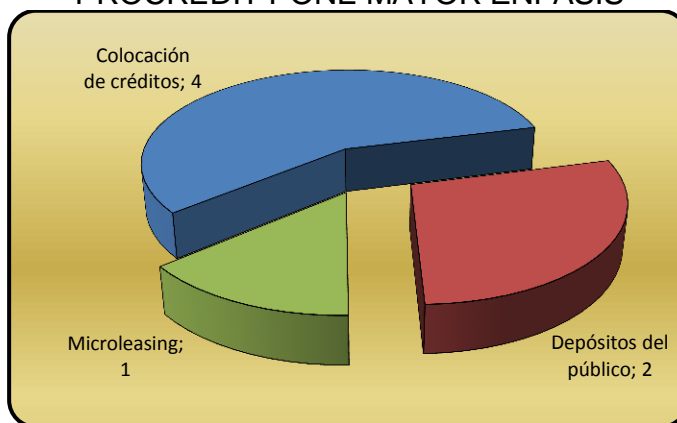
5.1.3 SERVICIOS Y/O PRODUCTOS FINANCIEROS EN LOS QUE EL BANCO LOS ANDES PROCREDIT PONE MAYOR ÉNFASIS

CUADRO Nº 3
SERVICIOS Y/O PRODUCTOS EN LOS QUE EL BANCO LOS ANDES PROCREDIT PONE MAYOR ÉNFASIS

Respuestas	Frecuencia
Colocación de créditos	4
Depósitos del público	2
Microleasing	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO Nº 3
SERVICIOS Y/O PRODUCTOS EN LOS QUE EL BANCO LOS ANDES PROCREDIT PONE MAYOR ÉNFASIS



Respecto a los servicios y/o productos financieros en los que el Banco Los Andes ProCredit pone mayor énfasis, 4 ejecutivos respondieron que la entidad prioriza la colocación de créditos, sólo 2 de ellos han señalado que su objetivo es enfatiza en la captación depósitos del público, y el último

ejecutivo opina que su principal servicio en el cual se pone énfasis es el micro-leasing.

Por los resultados obtenidos de la entrevista a los ejecutivos, se puede deducir que la colocación de créditos es la principal estrategia que desarrolla el Banco, lo que coincide con la tendencia generalizada que muestra la que las instituciones microfinancieras están olvidando la movilización o captación de ahorros y la provisión de otros servicios como los micro-seguros, por ejemplo.

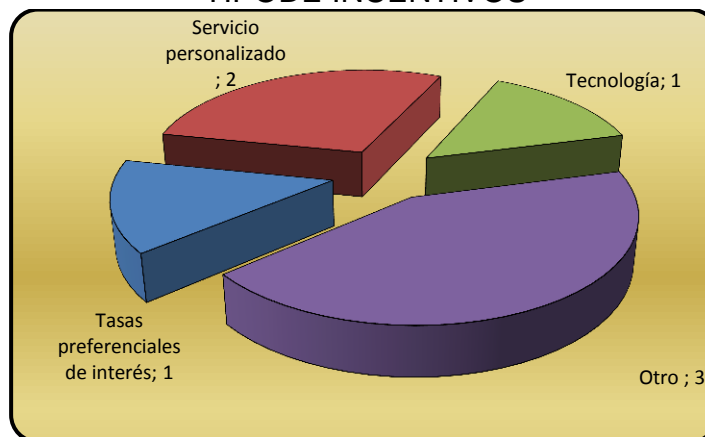
5.1.4 TIPO DE INCENTIVOS PARA ESTIMULAR EL USO DE LOS SERVICIOS/PRODUCTOS FINANCIEROS

CUADRO Nº 4
TIPODE INCENTIVOS

Respuestas	Frecuencia
Tasas preferenciales de interés	1
Servicio personalizado	2
Tecnología	1
Otro	3
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO Nº 4
TIPODE INCENTIVOS



Con respecto a los incentivos que Banco Los Andes otorga para atraer a una mayor clientela, 3 ejecutivos señalan que los incentivos consisten en el obsequio de llaveros, bolígrafos, agendas, y otros artículos; 2 ejecutivos señalaron que la entidad brinda un trato personalizado a sus clientes más importantes, ya que les otorga un funcionario de cuentas fijo; 1 funcionario manifestó que en algunos casos se han otorgado tasas de interés preferenciales para los clientes que utilizan a menudo los servicios del Banco; finalmente, el ejecutivo restantes indicó que el mayor incentivo es la tecnología, porque últimamente el Banco estaba ofreciendo débito automático a algunos clientes para el pago de sus cuotas.

Como se observa, Banco Los Andes tiene diversas estrategias para atraer a los clientes y ampliar su participación de mercado; sin embargo, es pertinente que estas estrategias deban ser evaluadas periódicamente para ser perfeccionadas o en su caso, reemplazadas por otras que resulten más efectivas para la comercialización de sus productos/servicios.

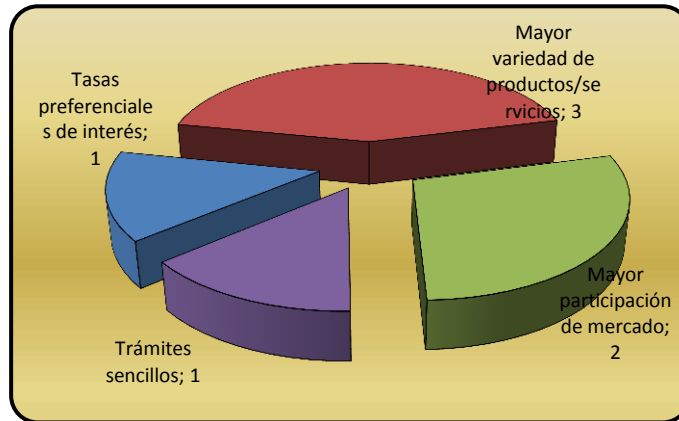
5.1.5 PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT CON RESPECTO A LA COMPETENCIA

CUADRO Nº 5
DIFERENCIAS DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT CON RESPECTO A LA COMPETENCIA

Respuestas	Frecuencia
Tasas preferenciales de interés	1
Mayor variedad de productos/servicios	3
Mayor participación de mercado	2
Trámites sencillos	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO Nº 5
DIFERENCIAS DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT CON RESPECTO A LA COMPETENCIA



Respecto a las principales diferencias de los productos/servicios que provee Banco Los Andes ProCredit en comparación con los competidores del mercado, 3 ejecutivos han expresado que existe una mayor variedad de productos/servicios, 2 señalan que existe una mayor participación de mercado, 1 ha indicado que la empresa cuenta con tasas preferenciales de interés, y el último ha exteriorizado que los trámites son sencillos.

Estas respuestas muestran que el principal atributo que los diferencia de la competencia es la variedad de sus servicios/productos; sin embargo, esta diversificación debe ir acompañada de estrategias que permitan consolidar la relación empresa – cliente, para lo cual es necesario identificar las necesidades y expectativas de los clientes.

5.2 MECANISMOS QUE UTILIZA EL BANCO LOS ANDES PROCREDIT PARA EL CONTROL DE LOS OBJETIVOS, ACCIONES Y EL PLAN DE MARKETING

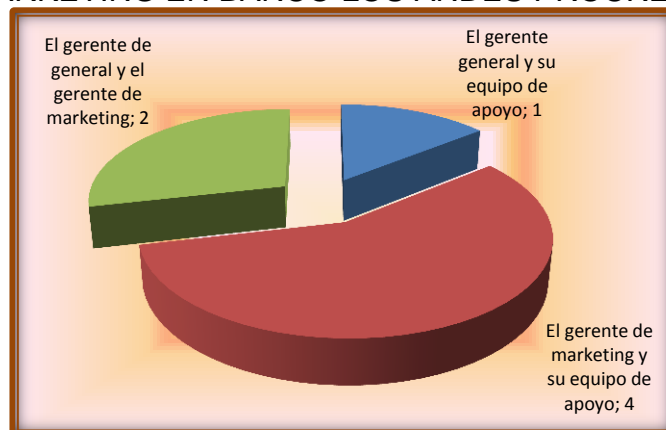
5.2.1 RESPONSABLES DE LA PLANIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT

CUADRO Nº 6
RESPONSABLE DE LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT

Respuestas	Frecuencia
El gerente general y su equipo de apoyo	1
El gerente de marketing y su equipo de apoyo	4
El gerente general y el gerente de marketing	2
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO Nº 6
RESPONSABLE DE LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT



A la pregunta formulada de quién o quiénes son los responsables de la planificación de las estrategias de marketing en Banco Los Andes ProCredit, los funcionarios de nivel ejecutivo en un número de 4 indican que es el Gerente de Marketing y su equipo de apoyo, 2 han señalado que el responsable es el Gerente General y el Gerente de Marketing, y uno ha

especificado que el responsable de manera exclusiva es el Gerente General y su equipo de apoyo.

Los datos muestran que los ejecutivos del Banco Los Andes Procredit, no tienen una respuesta uniforme respecto a quienes son los responsables de la planificación de las estrategias de Marketing, aspecto que debería estar totalmente claro para los ejecutivos y que cada gerencia cumpla con sus funciones específicas.

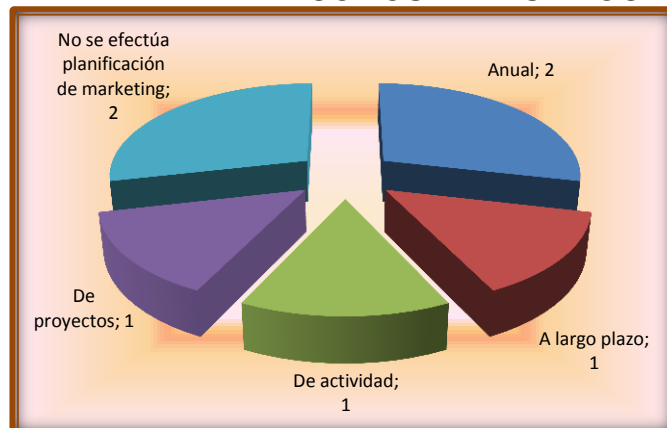
5.2.2 TIPO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING QUE SE IMPLEMENTA EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT

CUADRO Nº 7
TIPO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING
QUE IMPLEMENTA BANCO LOS ANDES PROCREDIT

Respuestas	Frecuencia
Anual	2
A largo plazo	1
De actividad	1
De proyectos	1
No se efectúa planificación de marketing	2
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO Nº 7
TIPO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING
QUE IMPLEMENTA BANCO LOS ANDES PROCREDIT



Consultados los ejecutivos respecto a qué tipo de planificación de marketing se implementa en Banco Los Andes ProCredit, 2 señalan que la programación es anual, 1 indica que es a largo plazo, otro expresa que es de acuerdo a la actividad programada por el Banco, o de acuerdo a proyectos y dos han exteriorizado que el Banco no está efectuando una planificación de marketing.

El cuestionario aplicado a los ejecutivos, muestra que no existe uniformidad de respuestas, estos resultados demuestran que el Banco Los Andes ProCredit, no cuenta con un plan de Marketing claramente definido, lo cual se ve reflejado en la diversidad de respuestas, estos aspectos deben ser tomados en cuenta por los directivos del Banco y mejorar la imagen empresarial apoyados por verdaderas estrategias de Marketing.

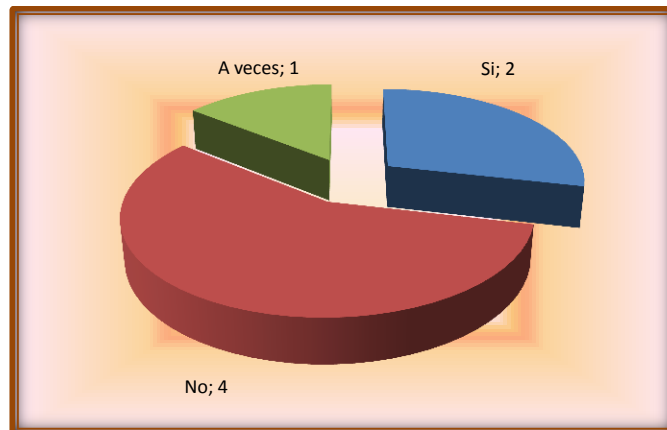
5.2.3 EVALUACIONES A LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

CUADRO Nº 8
LA EMPRESA EFECTUA EVALUACIONES
A SUS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Respuestas	Frecuencia
Si	2
No	4
A veces	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO N° 8
LA EMPRESA EFECTUA EVALUACIONES
A SUS ESTRATEGIAS DE MARKETING



Se ha preguntado si la empresa acostumbra efectuar evaluaciones a sus estrategias de marketing, y la respuesta mayoritaria de 4 ejecutivos es negativa, 2 manifiestan que si se realiza y 1 ha expresado que sólo a veces se desarrollan evaluaciones.

El trabajo de campo desarrollado muestra que de acuerdo a la opinión de los ejecutivos del Banco, la institución no cuenta con una estrategia de marketing claramente definida o formalmente establecida, y por lo mismo no se efectúan evaluaciones, esta situación debe ser tomada en cuenta por los ejecutivos y directorio del Banco para desarrollar de forma planificada estrategias que permitan captar mayor número de clientes.

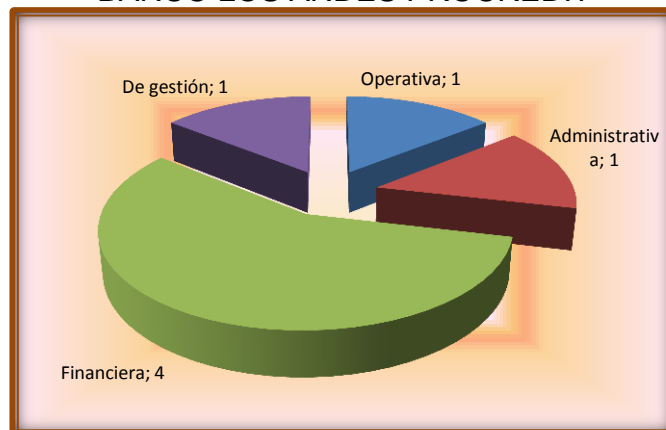
5.2.4 TIPO DE AUDITORÍAS SE EFECTÚAN EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT

CUADRO Nº 9
TIPO DE AUDITORÍAS QUE EFECTÚA EL
BANCO LOS ANDES PROCREDIT

Respuestas	Frecuencia
Operativa	1
Administrativa	1
Financiera	4
De gestión	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO Nº 9
TIPO DE AUDITORÍAS QUE EFECTÚA EL
BANCO LOS ANDES PROCREDIT



Consultados respecto a qué tipo de auditorías se efectúan en Banco Los Andes ProCredit, la mayoría (4) señalan que se desarrollan auditorías financieras, luego tres de los ejecutivos dividen opiniones cada uno señala que se hace auditoría administrativa, operativa y de gestión.

Los datos recabados permiten conocer que el Banco Los Andes ProCredit se ocupa principalmente del aspecto financiero, dejando de lado otros aspectos que no son menos importantes y que merecen la debida atención por parte

de los ejecutivos y Directorio de la institución financiera. Nótese que ninguno de los funcionarios menciona la Auditoría de Marketing.

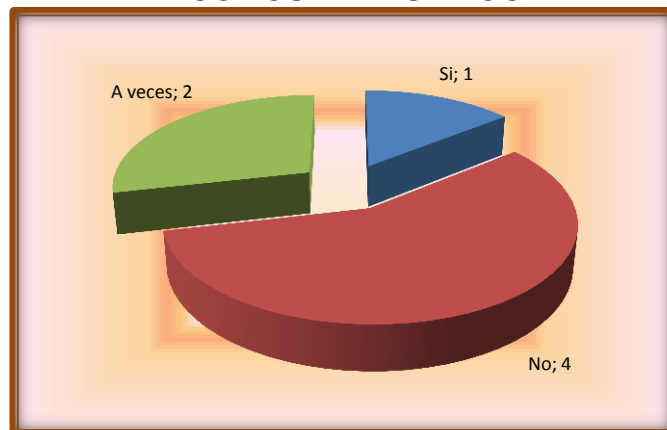
5.2.5 REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE MARKETING EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT

CUADRO Nº 10
REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE MARKETING
EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT

Respuestas	Frecuencia
Si	1
No	4
A veces	2
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO Nº 10
REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE MARKETING
EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT



Respecto a que si se efectúan auditorías de marketing en el Banco Los Andes ProCredit, 4 dieron a conocer una respuesta negativa, 1 manifiesta que sí, y 2 ha expresado que solo a veces se desarrollan auditorías de marketing.

Se deduce que en Banco Los Andes ProCredit no se efectúan auditorías de marketing, lo cual es un indicador de que la empresa carece de un mecanismo de control o evaluación de sus estrategias comerciales, de sus objetivos empresariales y de sus acciones; por lo que resulta urgente la necesidad de implementar este tipo de auditorías.

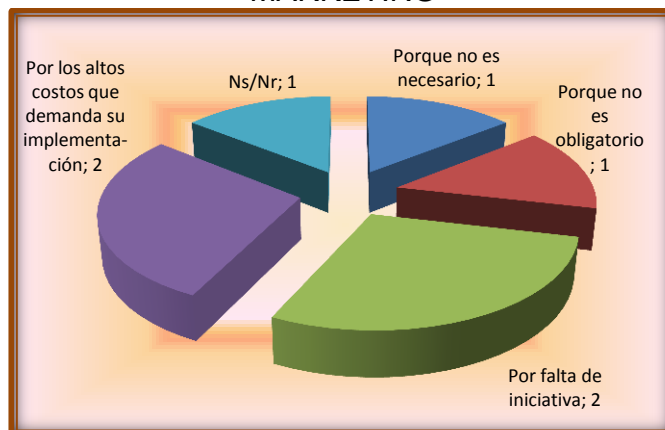
5.2.6 RAZONES POR LAS QUE NO SE EFECTÚAN AUDITORÍAS DE MARKETING

CUADRO N° 11
RAZONES POR LAS QUE NO SE EFECTÚAN AUDITORÍAS DE MARKETING

Respuestas	Frecuencia
Porque no es necesario	1
Porque no es obligatorio	1
Por falta de iniciativa	2
Por los altos costos que demanda su implementación	2
Ns/Nr	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO N° 11
RAZONES POR LAS QUE NO SE EFECTÚAN AUDITORÍAS DE MARKETING



A la pregunta de cuál es la razón por la cual no se efectúan auditorías de marketing, los ejecutivos presentan diversas respuestas: 2 señalan que es por falta de iniciativa, otros 2 indican que esto se debe a los altos costos que demanda su implementación, luego otras opiniones expresan que el mismo no es necesario o no se lo hace porque no tiene un carácter obligatorio, el restante no dio respuesta a la interrogante.

La institución bancaria no está tomando en cuenta la importancia del desarrollo de auditorías de marketing, que le permitiría identificar las áreas deficientes o problemáticas, particularmente en lo que se refiere a las estrategias comerciales, y proporcionar información para tomar las acciones correctivas necesarias.

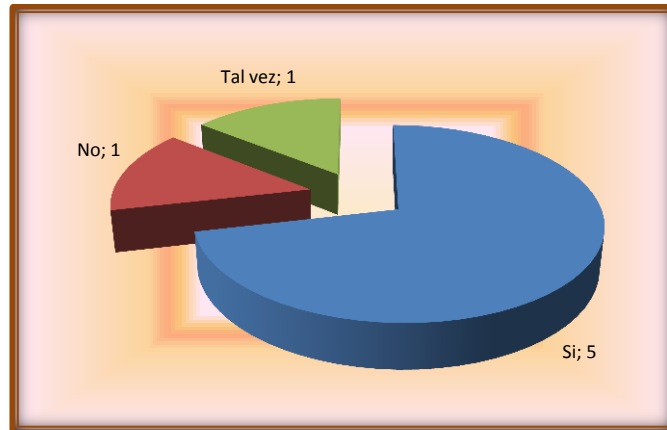
5.2.7 PERTINENCIA DE QUE BANCO LOS ANDES PROCREDIT DEBA EFECTUAR AUDITORÍAS DE MARKETING

CUADRO N° 12
PERTINENCIA DE QUE BANCO LOS ANDES PROCCREDIT DEBA EFECTUAR AUDITORÍAS DE MARKETING

Respuestas	Frecuencia
Si	5
No	1
Tal vez	1
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO Nº 12
PERTINENCIA DE QUE BANCO LOS ANDES PROCCREDIT DEBA
EFECTUAR AUDITORÍAS DE MARKETING



La mayoría de los ejecutivos del Banco Los Andes ProCredit coinciden en que la institución debería efectuar auditorías de Marketing, como se observa en el gráfico precedente, esta opinión es de 5 de los 7 ejecutivos, en tanto que 1 manifiesta una respuesta negativa y el otro exterioriza que “tal vez” sería importante realizar este tipo de auditorías.

La generalidad de los ejecutivos entrevistados están conscientes de la necesidad de que la entidad financiera deba realizar auditorías de marketing, el mismo que permitiría comprobar si se están aprovechando las oportunidades y recursos, ese proceso, podrá estudiar y evaluar los objetivos de mercadotecnia del Banco, si se está reflejando su orientación hacia el mercado, hacia las necesidades del cliente y a crear satisfactores.

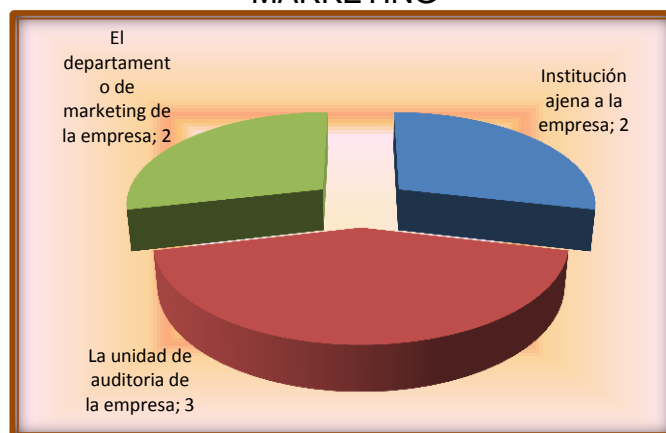
5.2.8 RESPONSABLES DE EFECTUAR LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA DE MARKETING

CUADRO N° 13
RESPONSABLES DE EFECTUAR LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA DE MARKETING

Respuestas	Frecuencia
Institución ajena a la empresa	2
La unidad de auditoria de la empresa	3
El departamento de marketing de la empresa	2
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO N° 13
RESPONSABLES DE EFECTUAR LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA DE MARKETING



Se preguntó a criterio de los ejecutivos, quién o quiénes deberían realizar la auditoría de marketing, y las opiniones se encuentran divididas: 3 manifiestan que debería ser la Unidad de auditoría de la empresa, 2 señalan que esta debería estar a cargo del Departamento de Marketing de la institución, y otros 2 exteriorizan que esta responsabilidad debería recaer en una institución ajena al Banco.

Las respuestas de los ejecutivos del Banco muestran que no existe unidad de criterio, pero de acuerdo a la revisión bibliográfica, lo más pertinente es que la auditoría de marketing deba estar a cargo de profesionales o empresa externa e independiente, examen que determine con credibilidad e independencia aspectos suficientes para mejorar las estrategias comerciales de la entidad.

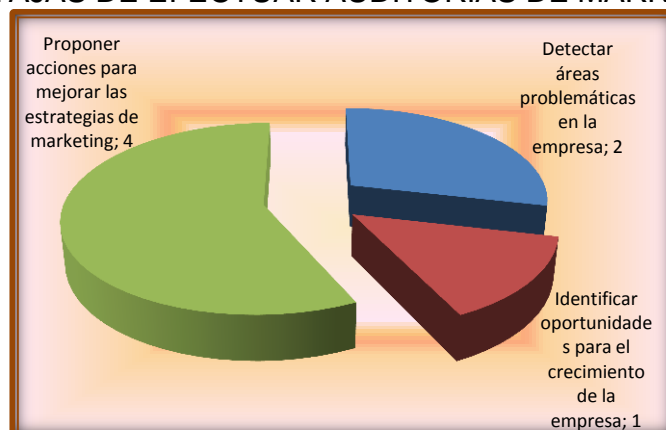
5.2.9 VENTAJAS DE EFECTUAR AUDITORÍAS DE MARKETING EN LA EMPRESA

CUADRO N° 14
VENTAJAS DE EFECTUAR AUDITORÍAS DE MARKETING

Respuestas	Frecuencia
Detectar áreas problemáticas en la empresa	2
Identificar oportunidades para el crecimiento de la empresa	1
Proponer acciones para mejorar las estrategias de marketing	4
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario dirigido a ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

GRÁFICO N° 14
VENTAJAS DE EFECTUAR AUDITORÍAS DE MARKETING



En referencia a las ventajas de efectuar auditorías de marketing en la empresa, 4 de los ejecutivos sugiere que con las mismas se podría proponer

acciones para mejorar las estrategias de marketing, 2 indican que esto permitiría detectar áreas problemáticas de la empresa y el último opina que se podrá identificar oportunidades para el crecimiento de la empresa.

Las respuestas proporcionadas por los ejecutivos muestran que la auditoría de marketing generaría beneficios para la institución financiera, ahí radica la importancia de implantar este tipo de auditorías, porque además puede detectar los planes afectados por las condiciones dinámicas del mercado, recomendar los ajustes actuales y futuros para mejorar los productos/servicios financieros y la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1 GENERALIDADES

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta del trabajo, consistente en el diseño de un Modelo de Auditoría de Marketing aplicable al Banco Los Andes ProCredit de la ciudad de La Paz, como instrumento de evaluación de sus estrategias comerciales.

Para facilitar la comprensión del Modelo propuesto, se presenta un diagrama con su estructura y posteriormente se desarrolla el contenido de cada una de las etapas que lo conforman.

El Modelo de Auditoría de Marketing está conformado por cinco etapas, que incluyen diagnóstico, planeación, implantación de la auditoría externa e interna y evaluación del mismo. Se presentan una serie de listas en un orden correlativo, basado en la información requerida para la eficiente realización de la Auditoría del Marketing, así también la forma de analizarlas para el dictamen correspondiente y establecer el seguimiento adecuado del Modelo.

Finalmente se describen las acciones, recursos y cronogramas, para la implementación del mismo.

6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

a) Objetivo general

Proponer un Modelo de Auditoria de Marketing, que permita mejorar las estrategias de comercialización de los productos/servicios financieros de Banco Los Andes ProCredit La Paz.

b) Objetivos específicos

- Proporcionar un modelo, con una metodología basada en listas de comprobación para evaluar con eficiencia el cumplimiento del plan de Marketing de la empresa.
- Definir un sistema que permita detectar las dificultades en las estrategias de comercialización de los servicios/productos financieros.
- Establecer una forma sencilla de implantar y darle seguimiento a un sistema completo que logre un crecimiento económico a mediano y largo plazo.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El Modelo propuesto no es una simple Auditoria de Marketing, que deba realizarse únicamente en momentos de crisis, sino que se extiende a un nivel estratégico de manera periódica y regular.

Para asegurar que la aplicación de las listas logren los resultados esperados, la propuesta no se limita a una vigilancia monótona y constante de todas las actividades mercadológicas, debido a que profundiza en todas las áreas operativas de la empresa que tengan relación con la comercialización de los servicios/productos financieros. Aunque requiere de un control cuidadoso y

de una continua verificación, evidentemente el Modelo propuesto no soluciona todos los problemas que puedan surgir en el seno de la empresa, pero actúa de manera preventiva. El alcance cubre la obtención, proceso y análisis de información confiable con el objeto de facilitar la toma de decisiones, para mejorar la situación actual y afrontar cualquier amenaza que afecte el futuro económico de la empresa, pero será la dirección y gerencia de la empresa quienes decidirán las estrategias a seguir.

6.4 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

De acuerdo a los resultados de la investigación, actualmente Banco Los Andes ProCredit no audita sus estrategias comerciales o su plan de Marketing, tampoco existe un esfuerzo para corregir y prevenir los inconvenientes que se presentarán en la comercialización de los servicios/productos financieros que ofrece el Banco, lo que plantea la necesidad de implantar un Modelo de Auditoria de Marketing.

El Modelo de Auditoria de Marketing, facilitará el buen desempeño de las funciones del área de marketing, con lo cual se obtendrá una reducción de costos y gastos, porque permitirá corregir de forma inmediata y al mismo tiempo establecer nuevas formas de controlar el cumplimiento del plan de Marketing en un mediano y largo plazo. Por tanto, el Modelo se propone como un análisis minucioso, de todas las operaciones de Marketing de Banco Los Andes ProCredit relacionando la información de las diferentes áreas de la empresa.

El Modelo de Auditoria de Marketing está diseñado para detectar y evaluar los actuales planes y acciones de mercadotecnia del Banco Los Andes ProCredit, proporcionando la información clave para realizar una toma de decisiones oportuna y adecuada.

La importancia que representa para Banco Los Andes ProCredit la comercialización de sus productos/servicios, obedece a la necesidad de utilizar el Modelo de Auditoria de Marketing, no solamente como una herramienta de evaluación de lo realizado, sino para examinar exhaustivamente todas las actividades relacionadas a las estrategias comerciales o de marketing.

Asimismo, debido a que existe un crecimiento en la demanda de ahorros y préstamos en el mercado microfinanciero de la ciudad de La Paz, el Modelo de Auditoria de Marketing, contribuirá a que la comercialización de los estos servicios financieros se lleve a cabo de manera efectiva para lograr satisfacer las necesidades de dicho mercado, generando así bienestar social.

6.5 ESTRUCTURA DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING

6.5.1 OBJETIVOS DEL MODELO

a) Objetivo general

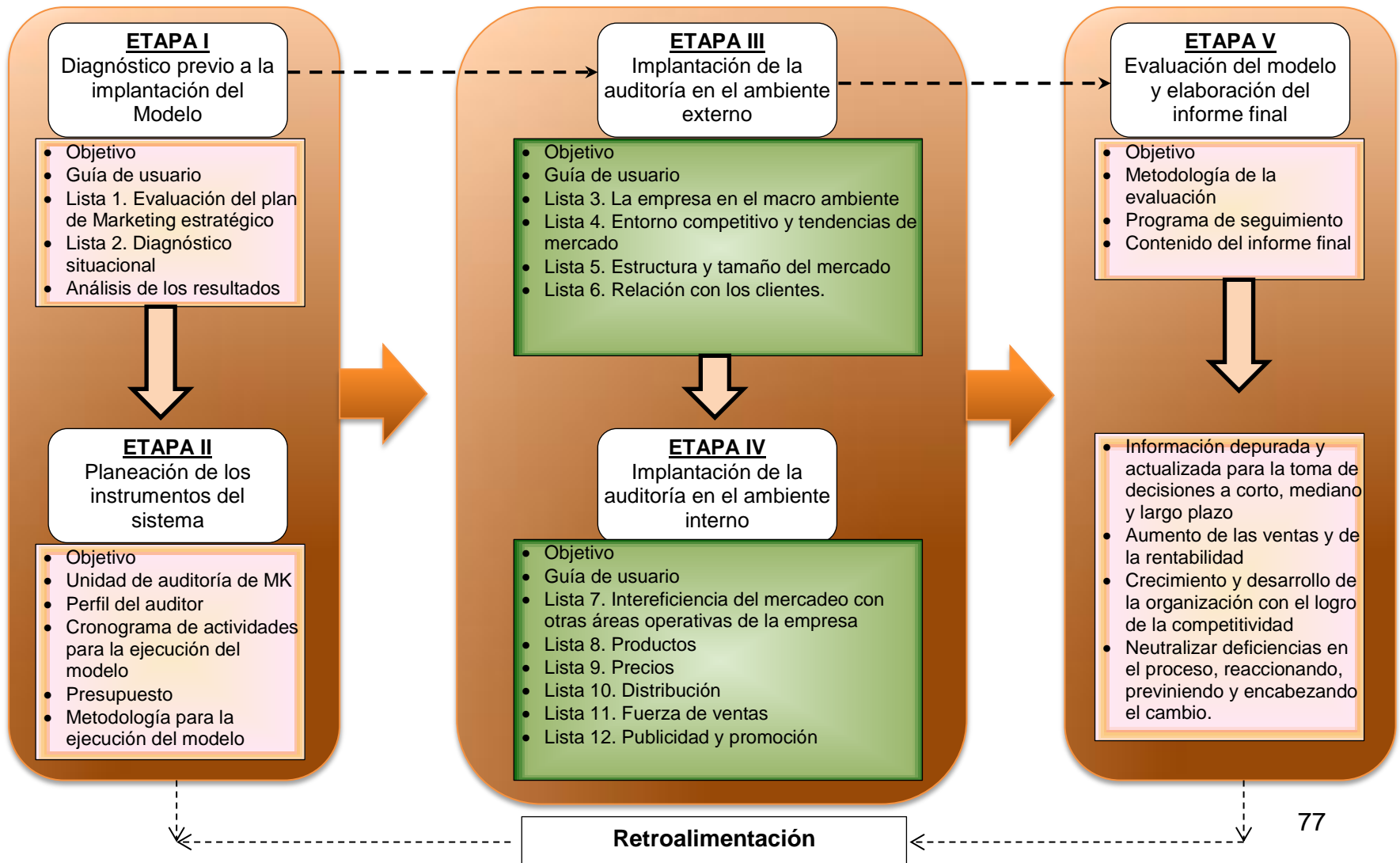
Establecer una metodología para la verificación exhaustiva de todas las actividades operativas de Banco Los Andes ProCredit relacionadas con la comercialización de sus servicios/productos financieros.

b) Objetivos específicos

- Obtener información que permita la toma de decisiones que conlleven al crecimiento económico en la empresa.
- Evaluar el cumplimiento del plan de Marketing, a fin de facilitar una ventaja competitiva a mediano y largo plazo.

- Determinar el método de seguimiento del Modelo que permita la previsión y corrección oportuna de las dificultades que surjan en la comercialización de los productos/servicios financieros.

6.5.2 ESQUEMA DEL MODELO



6.5.3 CONTENIDO DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING

El modelo está compuesto por cinco etapas, integrándose la etapa I (Diagnóstico), previo a la implantación del Modelo y la etapa II (Planeación de los instrumentos del Modelo), para formar la entrada al Modelo; posteriormente el proceso está formado por la etapa III (Implantación de la auditoria en el ambiente externo) y etapa IV (Implantación de la auditoria en el ambiente interno). Finalmente, el sistema tiene su término en la etapa V (Evaluación del Modelo y elaboración del informe final). Como parte esencial el sistema también incluye la retroalimentación en cada una de las etapas anteriores.

6.5.3.1 ETAPA I: DIAGNÓSTICO PREVIO A LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO

La primera etapa la conforman dos listas de comprobación, que se ocupan de las actividades fundamentales implicadas en examinar el actual plan de Marketing de la empresa, en busca de verificar que los objetivos y estrategias específicos para la comercialización, sean incluidos en este plan, detectando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que estén afectando.

6.5.3.1.1 OBJETIVO

Determinar la situación actual de la comercialización de los servicios/productos financieros de Banco Los Andes ProCredit con relación al desarrollo del plan de Marketing de la empresa.

6.5.3.1.2 GUIA DE USUARIO

- a) Solicitar a la empresa la documentación básica de las Gerencias de Marketing y General, antes de iniciar las entrevistas para el diagnóstico situacional, esto permitirá hacer un estudio previo y tener un amplio criterio de comparación al analizar los resultados.

Documentación a solicitar:

- Organigrama oficial.
 - Plan de Marketing
 - Especificaciones de las estrategias de comercialización
 - Especificación de las funciones administrativas relacionadas con la Gerencia de Marketing y Ventas.
 - Catálogos y folletos publicitarios (propios y de los competidores)
 - Publicaciones de prensa, medios en los que anuncian, incluyendo sitios del Web y material del correo directo.
 - Base de datos de los clientes frecuentes.
 - Investigaciones de mercado o detalles de cualquier estudio de mercados realizado en los dos años anteriores.
 - Análisis de ventas.
 - Informe y evaluaciones de la búsqueda de productos nuevos.
 - Análisis de los reportes de atención al cliente.
 - Programas de entrenamiento para la fuerza de ventas o el personal relacionado directamente con la comercialización.
 - Estados financieros.
- b) Entrevistar al Gerente de Marketing, utilizando la lista N° 1 (Evaluación general del plan de Marketing)

- c) Entrevistar a cada Gerente de Área, utilizando la lista N° 2 (Diagnóstico Situacional previo a la implantación del Modelo)

La página 1/3 de la lista No. 2 (Análisis FODA) deberá completarse cuatro veces, diferenciándose cada una por el aspecto seleccionado en el numeral 2.3 de la misma.

En las páginas 2/3 y 3/3 de la lista N° 2 (Factores críticos para la comercialización) cada gerente seleccionara uno o todos los factores ubicados en los numerales 2.7 al 2.16, describiendo la amenaza que considere afectará al factor seleccionado, según los siguientes literales:

- Literales a:

La magnitud de consecuencia que provocaría

- Literales b:

En la comercialización de la línea de productos OTC.

- Literales c:

Asignará un porcentaje de la probabilidad de que esa amenaza se cumpla.

- d) En el numeral 3.1.4 (Pág. 1/3) el auditor presentará una gráfica de la vulnerabilidad en la comercialización de productos/servicios, según los resultados obtenidos en la Pág. 2/3 y 3/3 de la lista N° 2, vaciando los datos por cada uno de los recursos en los siguientes formatos:

ESQUEMA N° 1

Matriz para análisis de vulnerabilidad

IMPACTO	G1	G2	G3	G4	T	PROBABILIDAD	G1	G2	G3	G4	T
Catastrófico	4				4	100%	4	4			8
Severo		3			3	75%			3	3	6
Moderado				2	2	50%					0
Ligero			1		1	25%					0
PROMEDIO					3	PROMEDIO					4

G 1 General – General, G 2 Administrativo, G 3 Mercadeo, G 4 Operaciones

Asignando puntajes del 1 al 4 para obtener un promedio por amenaza existente, el cual ubicará posteriormente en la gráfica.

- e) El auditor completará literal b) Interpretación de resultados del numeral 3.1.4 (Pág. 2/3) utilizando su criterio propia en base a la información obtenida en la presente etapa.

- f) En el literal c) Resumen de resultados del numeral 3.1.4, (pág. 3/3) detallará en listado para respaldar en el informe de Situación actual de la empresa, con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, enumeradas.

6.5.3.1.3 LISTAS

Lista 1: Evaluación general del plan de marketing	Pág. 1/2
1.1 ¿Cuenta el Banco Los Andes ProCredit con un plan anual de Marketing completamente documentado?	
1.2 ¿Cuáles de los componentes de la declaración de la misión se han incorporado en la misión propia de la empresa?	
<ul style="list-style-type: none"> • Los segmentos de mercado • Localización de los clientes. • Supervivencia y crecimiento de la Cia. • Concepto de compañía • Producto/servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido del total de la oferta • La tecnología • Filosofía de la empresa • Sensibilidad de la imagen • Preocupación sociedad, ambiente y empleados
1.3 ¿La declaración de la misión de negocio se refleja en las estrategias o planes de marketing del Banco Los Andes ProCredit?	
1.4 ¿Es el plan de Marketing Estratégico compatible con los planes operacionales, proyectos corporativos, objetivos y estrategias actuales de los servicios/productos financieros de la empresa?	
1.5 ¿Qué indicadores se han tomado en cuenta en los objetivos de los servicios/productos dentro del plan de Marketing?	
<ul style="list-style-type: none"> • Valor de las ventas • Ventas unitarias • Número de clientes • Penetración del mercado • Cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura geográfica de los clientes • Clientes Clave • Productos/servicios nuevos • Densidad y del volumen de la distribución • Costo de ventas
1.6 ¿Qué recursos considera que serán necesarios para mejorar la provisión de servicios/productos del Banco para cumplir con el plan de Marketing de la empresa?	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades del recurso humano • Finanzas • Mobiliario y equipo de oficina • Programas de informática • Inventario • Agencias, sucursales 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de mercado • Conocimiento del cliente • Fuerza de ventas • Contratos • Publicidad

Lista 1: Evaluación general del plan de marketing**Pág. 2/2**

1.7 ¿Todos los gerentes de área tienen copia del Plan de Marketing?

1.8 ¿Con qué regularidad los gerentes utilizan el plan de marketing?

1.9 ¿Se definen, se asignan, se supervisan y se programan las actividades de comercialización de los productos/servicios del Banco?

1.10 ¿Quién es el responsable de la planeación de estas actividades y de la supervisión de las mismas?

1.11 ¿Qué métodos existen para verificar el cumplimiento de las actividades asignadas a la comercialización de productos/servicios financieros?

1.12 ¿Hay un pilar de contingencia contra fallas?

1.13 ¿Los segmentos de mercado de los productos/servicios se definen en un orden de prioridad?

1.14 Mencione tres capacidades especiales que la empresa planea tener, que sus mejores competidores no puedan igualar.

1.15 ¿Por qué considera que los competidores no podrían igualar estas capacidades?

1.16 ¿Qué investigación de mercado ha realizado para respaldar las decisiones referentes a la comercialización de los productos/servicios financieros?

1.17 ¿Existe personal responsable de ejecutar cada componente del plan de Marketing aplicado a la comercialización de servicios/productos financieros?

1.18 Específicamente nombre a 5 segmentos de mercado que representen su fuente más probable para ampliar la colocación de créditos o movilización de ahorros en los próximos cinco años:

CRÉDITOS:

AHORROS:

Lista 2: Diagnóstico situacional – análisis FODA

Pág. 1/3

2.1 Nombre: _____

2.2 Cargo : _____

2.3 Aspecto en análisis (Señale solamente una opción)

- FUERZAS
- DEBILIDADES
- OPORTUNIDADES
- AMENAZAS

2.4 Señale un máximo de tres opciones de acuerdo al aspecto en análisis:

- INSTALACIONES
- PRODUCTO
- SERVICIO AL CLIENTE
- DISTRIBUCION
- SISTEMAS DE INFORMATICA
- CLIENTES
- RECURSO HUMANO
- COMPETIDORES
- PROVEEDORES
- PUBLIC. Y PROM

2.5 Justificación del impacto en la comercialización de productos/servicios:

2.6 Evidencias que soportan la existencia del aspecto analizado:

Factores críticos para la comercialización de productos/servicios

Nombre: _____

Cargo : _____

Solamente complemente los numerales que realmente considere tiene una amenaza latente

2.7 RECURSOS: Humanos, materiales y servicios empleados en el funcionamiento del negocio.

a.7 Amenaza al factor _____ _____ _____	b.7 Impacto en la comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Leve • Moderado • Severo • Catastrófico 	c.7 Probabilidad de que la amenaza se cumpla: <ul style="list-style-type: none"> • 25% • 50% • 75% • 100%
--	---	--

2.8 COSTOS RELATIVOS: La relación de los costos de la empresa con los de competidores.

a.8 Amenaza al factor _____ _____ _____	b.8 Impacto en la comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Leve • Moderado • Severo • Catastrófico 	c.8 Probabilidad de que la amenaza se cumpla: <ul style="list-style-type: none"> • 25% • 50% • 75% • 100%
--	---	--

2.9 CARTERA DE CLIENTES: Esto refiere al número y a la composición de la base de clientes.

a.9 Amenaza al factor _____ _____ _____	b.9 Impacto en la comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Leve • Moderado • Severo • Catastrófico 	c.9 Probabilidad de que la amenaza se cumpla: <ul style="list-style-type: none"> • 25% • 50% • 75% • 100%
--	---	--

2.10 TECNOLOGIA: Aplicada a cualquier área relevante (proceso de productos que ofertan, informática, etc.)

a.10 Amenaza al factor _____ _____ _____	b.10 Impacto en la comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Leve • Moderado • Severo • Catastrófico 	c.10 Probabilidad de que la amenaza se cumpla: <ul style="list-style-type: none"> • 25% • 50% • 75% • 100%
---	--	---

2.11 CAPACIDADES ESPECIALES: La capacidad de la empresa, de superar perceptiblemente su competencia.

a.11 Amenaza al factor _____ _____ _____	b.11 Impacto en la comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Leve • Moderado • Severo • Catastrófico 	c.11 Probabilidad de que la amenaza se cumpla: <ul style="list-style-type: none"> • 25% • 50% • 75% • 100%
---	--	---

Lista 2: Diagnóstico situacional – Factores críticos**Pág. 3/3**

2.12 SERVICIO AL CLIENTE: La atención que el cliente percibe como un valor agregado.

a.12 Amenaza al factor _____ _____ _____	b.12 Impacto en la comercialización: • Leve • Moderado • Severo • Catastrófico	c.12 Probabilidad de que la amenaza se cumpla: • 25% • 50% • 75% • 100%
---	--	---

2.13 IDENTIDAD CORPORATIVA: Distintivos, logo y otros medios por el que el producto/servicio de la empresa sea identificado por el cliente.

a.13 Amenaza al factor _____ _____ _____	b.13 Impacto en la comercialización: • Leve • Moderado • Severo • Catastrófico	c.13 Probabilidad de que la amenaza se cumpla: • 25% • 50% • 75% • 100%
---	--	---

2.14 BARRERAS Y REGULACIONES LEGALES: Leyes o normativas del Estado que afecten a la empresa.

a.14 Amenaza al factor _____ _____ _____	b.14 Impacto en la comercialización: • Leve • Moderado • Severo • Catastrófico	c.14 Probabilidad de que la amenaza se cumpla: • 25% • 50% • 75% • 100%
---	--	---

2.15 INTEGRIDAD: La confianza básica que un cliente pone en el producto/servicio.

a.15 Amenaza al factor _____ _____ _____	b.15 Impacto en la comercialización: • Leve • Moderado • Severo • Catastrófico	c.15 Probabilidad de que la amenaza se cumpla: • 25% • 50% • 75% • 100%
---	--	---

2.16 RELACION CON PROVEEDORES: Modificaciones o creaciones de contratos y alianzas con proveedores actuales o nuevos.

a.16 Amenaza al factor _____ _____ _____	b.16 Impacto en la comercialización: • Leve • Moderado • Severo • Catastrófico	c.16 Probabilidad de que la amenaza se cumpla: • 25% • 50% • 75% • 100%
---	--	---

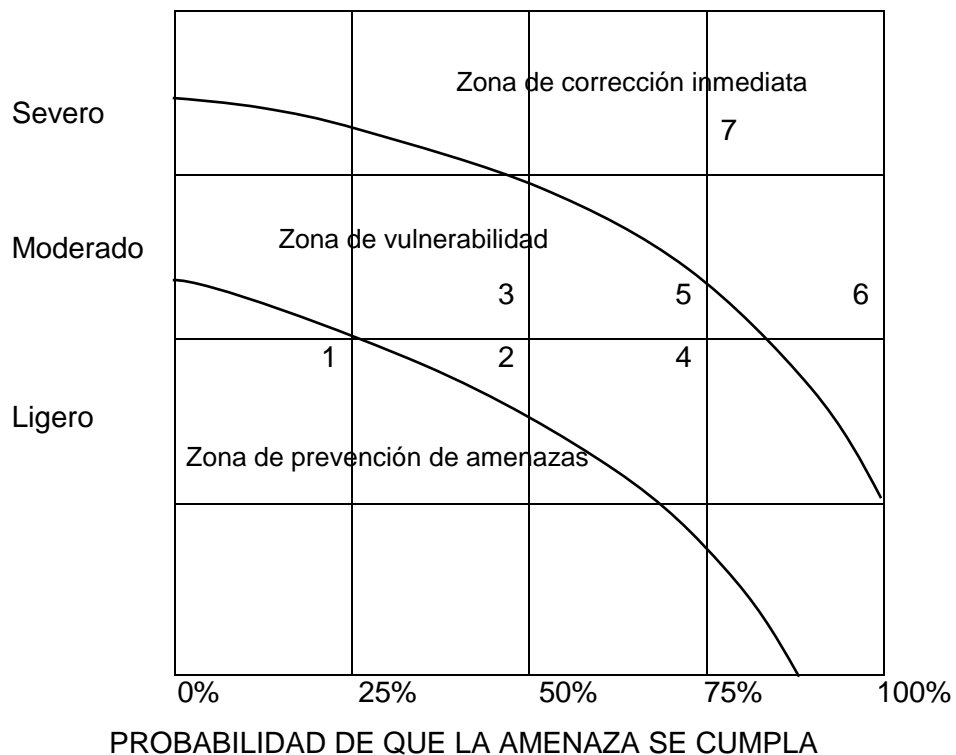
6.5.3.1.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

a) Vulnerabilidad en la comercialización de servicios/productos

(Espacio a ser completado exclusivamente por el auditor)

Pág. 1/3

Catastrófico



- **Listado de amenazas:**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- **Acciones sugeridas para contrarrestar:**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

b) Interpretación de resultados	
(Espacio a ser completado exclusivamente por el auditor)	Pág. 2/3
¿Existe un plan de contingencia para ocuparse de las amenazas?	
¿Qué acciones se han identificado que puedan realizarse para atenuar debilidades corporativas?	
¿Han sido reveladas por el análisis FODA algunas fuerzas y oportunidades que no eran explotadas?	
¿Qué recursos considera necesarios para que las oportunidades puedan ser aprovechadas por la empresa?	
¿Considera que el actual Plan de Marketing contiene acciones que conlleven a oportunidades para la provisión de servicios/productos de la empresa?	
¿Se han identificado estrategias específicas para cada tipo de clientes de la empresa?	
¿Se han definido vulnerabilidades importantes, su impacto y la probabilidad de su ocurrencia?	

c) Resumen de resultados

(Espacio a ser completado exclusivamente por el auditor)

Pág. 3/3

FORTALEZAS	DEBILIDADES
.....
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
.....

6.5.3.2 ETAPA II: PLANEACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL MODELO

Se realiza una descripción de las normativas y responsabilidades de la Unidad de Auditoría de Marketing, incluyendo un perfil del auditor, así como también los costos y todos los pasos necesarios para la ejecución del Modelo, se presenta un detalle completo de actividades y finalmente la metodología para la implementación.

6.5.3.2.1 OBJETIVO

Formular un programa que detalle la secuencia de ejecución de cada una de las actividades a desarrollar del Modelo de Auditoría de Marketing, costos, recursos y metodología necesarios para la implementación del Sistema.

6.5.3.2.2 UNIDAD DE AUDITORIA DE MARKETING

La Unidad de Auditoría de Marketing, se integrara por un mínimo de dos auditores, de los cuales será indispensable que uno de ellos sea personal externo e independiente a la empresa y podrá ser asistido por un auditor interno. Ambos auditores deberán cumplir con un perfil (Ver punto 6.5.3.2.3) y regirse por normas básicas de auditoría.

- **Normas de Auditoria**

- a.1 Normas personales:**

- Garantizar la idoneidad de las personas que realizarán el trabajo de auditoria, es decir, que posean la preparación técnica adecuada y sean competentes como auditores.
- En todos los aspectos relacionados con el trabajo, el auditor o los auditores deben mantener una actitud mental independiente.
- Al llevar a cabo el examen y al formular el informe, se debe poner el debido cuidado profesional.

- a.2 Normas de ejecución del trabajo:**

- El trabajo se ha de planear en forma adecuada y los ayudantes deben ser supervisados debidamente.
- Se debe estudiar y evaluar el control interno existente, como base de la confianza en la información que vaya requiriendo, y para determinar la extensión de las pruebas de auditoria se debe obtener evidencia suficiente y adecuada.
- El auditor deberá trabajar respetando la programación establecida, y en caso de surgir algún retraso deberá comunicarlo en su momento por escrito a la directiva de la organización.
- Cuando se encuentren situaciones de corrección inmediata, el auditor deberá obtener evidencia suficiente y competente para poder extraer conclusiones razonables sobre la cuales basar su opinión y reportarlo por escrito a la directiva, aun cuando no se haya terminado el proceso total de la auditoria.
- El auditor no debe limitarse a obtener la información oral que brinden las entrevistas por medio de las listas, sino respaldarlas con evidencia,

aplicando el procedimiento para obtenerla, que básicamente consiste en inspeccionar, observar investigar, confirmar, computabilizar la información y analizarla.

6.5.3.2.3 PERFIL DEL AUDITOR

Existen funciones básicas y requisitos indispensables que deben cumplir las personas que realizan la auditoria, así como las condiciones propicias de ambiente de trabajo.

a) Funciones del puesto

- Función básica: Dirigir el desarrollo del Modelo de Auditoria de Marketing.

- Funciones específicas:
 - Planificar su trabajo, incluyendo selección del equipo de auditoria idóneo, identificar los objetivos de la auditoria a realizar.
 - Selección del equipo de auditoria idóneo y la fijación del calendario de trabajo
 - Supervisar el trabajo realizado por todos y cada uno de los miembros del equipo, es esencial para asegurarse el cumplimiento de los objetivos de la auditoría y el mantenimiento de la calidad del trabajo.
 - Estudiar y conocer el control interno, la estructura organizativa y funcional de la entidad.
 - Obtener evidencia suficiente, pertinente y válida, mediante la realización de entrevistas, observación directa y recopilación de documentación que se considere necesaria.

- Estimación de las áreas de riesgo, entendidas como tales aquéllas con posibles errores o irregularidades significativas, para las que deberán diseñarse pruebas específicas.
- La revisión sucesiva del programa y, en su caso, su variación a medida que avanza el trabajo de auditoría.
- Analizar con criterio independiente e imparcial la información recopilada y elaborar un informe que incluya, de forma adecuada y clara, las conclusiones, opiniones y recomendaciones.

b) Responsabilidad por documentos y equipo

- Datos confidenciales: información que no deberá de divulgarse a terceras personas, para lo cual el contrato de servicios deberá incluir una cláusula de confidencialidad.
- Equipo de oficina: Fotocopiadoras, Computadoras y fax, teléfonos.

c) Requisitos para ocupar el puesto

- Nivel de estudios: Licenciado en Auditoría, con estudios de Mercadeo, Ventas y finanzas
- Grado de experiencia: Mínimo 5 años.
- Conocimientos: Comercio, franquicia, legislación mercantil y comercial, amplio dominio de programa computacionales.
- Características y habilidades: Liderazgo, capacidad de análisis, trabajo en equipo y con iniciativa.

d) Condiciones ambientales de trabajo:

- Iluminación y clima: Muy buena iluminación, Aire acondicionado.
- Esfuerzo físico: Ninguno

- Esfuerzo mental: Concentración.
- Riesgos: Ninguno

6.5.3.2.4 PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE AUDITORIA DE MARKETING

Descripción	Valor (\$us)
Capacitación del personal involucrado en proporcionar la información	200,00
Entrega de listas para la recolección de información	800,00
Honorarios por servicios profesionales de la Unidad de Auditoría	2300,00
Honorarios por monitoreo y consultoría	700,00
Total	4000,00

Fuente: elaboración propia.

Notas: la capacitación y la entrega de lista será un costo que la empresa la realizara únicamente cuando contrate estos servicios por primera vez

6.5.3.2.5 METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA

El método a utilizar será el de aproximaciones sucesivas⁶⁶, con el cual se implantarán las primeras cuatro etapas del Modelo una por una, sin modificar ninguna de las evaluaciones existentes, y se avanzará a la etapa de la evaluación hasta que cada una de las etapas haya concluido, y se obtenga la información requerida para establecer posibles correcciones o mejoras.

Estableciéndose así, los cambios en las actuales formas de evaluación bajo un control que no interviene en la continuidad operativa de la empresa.

⁶⁶ Consiste en seleccionar una porción del Modelo e implantarlo por etapas, procurando no causar grandes alteraciones en las funciones operativas de la empresa.

6.5.3.3 ETAPA III: IMPLANTACIÓN DE LA AUDITORIA DEL AMBIENTE EXTERNO.

Esta etapa incluye seis listas de comprobación, que tratan las variables no controlables del Marketing Mix, referente a la tecnología, tendencia de mercados, la competencia, legislación nacional e internacional que afecten la provisión de servicios/productos de la empresa, además de la relación con los clientes.

6.5.3.3.1 OBJETIVO

Conocer y evaluar los factores externos que afectan la comercialización de los productos/servicios financieros de Banco Los Andes ProCredit.

6.5.3.3.2 GUÍA DE USUARIO

- a) Entrevistar al Gerente General, y al Gerente de Operaciones del Banco, utilizando la lista N° 3 (Las empresas en el macro ambiente)

- b) La página 1/2 de la lista N° 4 (Principales competidores directos), servirán para entrevistar al Gerente de Administración de Cartera y Análisis Crediticio y al Gerente de Marketing.

Los numerales 4.1 al 4.5 no representan mayor dificultad para el entrevistado, en cuanto al numeral 4.6 se desglosan tres puntos relevantes de evaluación de la imagen de la empresa, subdivididos en cuatros numerales.

En cada uno se asignará el siguiente puntaje: Menor=5, Igual=10 y Mayor=15, al final se obtendrá un promedio que establecerá de la imagen de la empresa comparada con los demás competidores.

La página 2/2 será contestada por el Gerente de Operaciones y el Gerente de Marketing.

- c) La lista N° 5 (Estructura y tamaño del mercado), servirá para entrevistar al Gerente General, Gerente de Marketing.

- d) La página 1/2 de la lista N° 6 (Relación con los clientes), servirá para entrevistar al Supervisor de ventas; la página 2/2 será completada por el Jefe de Atención al Cliente y por el Gerente de Marketing, el numeral 6.9 será verificado cualquier cliente de la empresa y con observación directa por parte del auditor.

6.5.3.3.3 LISTAS

Lista 3. La empresa en el macro ambiente	Pág. 1/2
3.1 ¿Qué progresos técnicos han ocurrido en los métodos de diseño o elaboración de los productos/servicios financieros que oferta Banco Los Andes ProCredit?	
3.2 ¿Se ha comunicado a los clientes que se cuenta con esta nueva tecnología?	
3.3 ¿Causa esta tecnología la sustitución o retiro de algunos servicios/productos, que ofrece la empresa o la competencia?	
3.4 ¿Qué nuevos productos/servicios financieros oferta exclusivamente la competencia? ¿Son probables que pueden afectar su propio mercado?	
3.5 ¿Considera que existen cambios económicos, sociodemográficos o políticos que proveerán nuevas oportunidades o crearán nuevas amenazas a la comercialización de productos/servicios financieros del Banco, durante los próximos cinco años?	
3.6 ¿Qué acciones ha considerado la empresa o está planificando para responder ante estos cambios?	
3.7 ¿Existen cambios en la legislación actual, nacional o internacional que considera que afecten la comercialización de los productos/servicios financieros del Banco?	
3.8 ¿Qué cambios relevantes pueden ocurrir que restrinjan o liberen las negociaciones con clientes o proveedores para cumplir con la colocación de créditos o captación de ahorros del Banco?.	
3.9 ¿Qué normas financieras o fiscales son susceptibles de generar un impacto sobre la rentabilidad de los productos/servicios financieros del Banco?	

Lista 3. La empresa en el macro ambiente

Pág. 2/2

3.10 ¿Qué indicadores económicos, tecnológicos y sociales tienen una significación para la comercialización productos/servicios de Banco Los Andes ProCredit?

- Niveles de empleo
- Inflación
- Población
- Disponibilidad y restricciones del crédito
- Cambios en tasas de interés
- Producto interno bruto
- Condiciones climáticas
- Niveles de la renta
- Nivel de la inversión
- Factores sociales y políticos
- Balanza de pagos
- Barreras no arancelarias
- Gasto de consumidores

3.10 ¿Qué acciones se han tomado en el pasado como resultado de usar estos indicadores en los pronósticos de ventas de los productos/servicios financieros?

3.11 ¿Cómo considera la evolución de la comercialización de los productos/servicios financieros de Banco Los Andes ProCredit?

3.12 ¿Qué razones podemos atribuir para el crecimiento o declinación?

3.13 ¿Conoce los cambios que pudieran acaecer en el país que tuvieron incidencia en las actividades comerciales del Banco?

3.14 ¿Qué cambios en la estructura del mercado microfinanciero se prevé?

Lista 4. Principales competidores directos**Pág. 2/2**

4.7 ¿Se tiene conocimiento de investigaciones de mercados que los competidores han realizado y pueden justificar las diferencias?

4.8 ¿Qué factores considera para decidir la contratación de una empresa que realice una investigación de mercado?

- Especialización por una necesidad especial
- Requisitos de la habilidad
- Objetividad del total
- Confiabilidad en la reserva de información
- Recursos
- Experiencia de la compañía y/o de su naturaleza
- Conocimiento del producto /servicio
- Los mercados
- Experiencia con la industria
- Sincronización
- Costo
- Localización

4.9 ¿La empresa cuenta con una fuente de información del mercado y de comercialización de los productos/servicios microfinancieros?

4.10 ¿Si no existe servicio informativo interno, sería rentable proporcionar uno?

4.11 ¿Si cuenta la una fuente de información del mercado, en qué medida se utiliza y como se justifica el costo de su mantenimiento?

4.12 ¿Existe una especificación exacta de la información que se recopila regularmente con respecto a los productos/servicios financieros de la empresa?

4.13 ¿Qué sistemas internos y externos existen de la vigilancia del mercado y de la comercialización de los productos/servicios financieros?

4.14 ¿Cuáles son las formas más utilizadas para la divulgación de información de mercado y del personal de ventas?

4.15 ¿Con qué frecuencia utilizan los informes de telemarketing?

Lista 5. Estructura y tamaño del mercado**Pág. 1/1**

5.1 ¿Cuál es el tamaño total del mercado para los productos/servicios del Banco Los Andes ProCredit según la demanda actual?

5.2 ¿Cuál es la cuota de mercado correspondiente a la empresa?

5.3 ¿Cuál es el número total de oficinas, agencias y sucursales para la atención al público?

5.4 ¿Cuántos de estos establecimientos son actualmente rentables?

5.5 ¿Podemos determinar la cuota de mercado de nuestros competidores?
¿Qué confiabilidad podemos poner en estimación?

5.6 ¿Cómo podemos explicar la cuota y variaciones de mercado del competidor?

5.7 ¿Cuáles son las tendencias actuales del mercado?

- Crecimiento
- Estancamiento
- Declive

5.8 ¿Qué acciones podrían tomarse para promover tendencias favorables?

5.9 ¿Cuál ha sido la tendencia de la evolución de las tasas de interés en la colocación de créditos y captación de ahorros?

5.10 ¿Se han creado acuerdos o convenios entre instituciones bancarias del sector respecto a las tasas de interés para créditos y ahorros?

Lista 6. Relación con los clientes**Pág. 1/2**

6.1 ¿Tiene conocimiento el personal de atención al clientes de la diversidad de productos incluidos en los productos/servicios financieros?

6.2 ¿Todos los clientes conocen los productos/servicios de la empresa?

6.3 ¿Qué otros servicios podría agregarse como un valor agregado en la comercialización de productos/servicios de Banco Los Andes ProCredit?

6.4 ¿Cuáles son las opiniones de nuestros clientes sobre la calidad de los productos/servicios que ofrece el Banco?

6.5 Los reclamos del cliente son supervisados para establecer:

- Si existe un patrón repetidor
- Que las quejas se resuelvan rápidamente
- Verificar la satisfacción del cliente después de establecido el reclamo

6.6 ¿Cada persona en la empresa tiene conciencia de la atención del cliente interno y externo?

6.7 ¿Se ha creado conciencia en el personal que trabaja directamente con los productos/servicios del Banco, de cómo su trabajo se relaciona con otras áreas de la empresa?

6.8 ¿Poseen los vendedores u oficiales de crédito un listado actualizado de los contactos de cada cliente?

6.9 ¿Se supervisa constantemente que el área de recepción proyecte una imagen positiva de la empresa?

	SI	NO
Se contesta el teléfono con una frase amable	()	()
El área de recepción se mantiene limpia y en orden	()	()
Se monitorea el tiempo de espera en plataforma	()	()

6.10 ¿Existe un programa de entrenamiento formal apropiado para la función de la atención al cliente y telemercadeo?

Lista 6. Relación con los clientes**Pág. 2/2**

6.11 ¿Existen políticas específicas para la atención al cliente en el telemarketing de los productos/servicios del Banco Los Andes ProCredit?

6.12 ¿Es suficiente la supervisión de la atención al cliente para asegurar que se están cumpliendo las políticas establecidas para este fin?

6.13 ¿Quién es responsable de funcionamiento de estas políticas?

6.14 ¿Quién los informa?

6.15 ¿Pueden los requisitos de los cliente ser medidos o ser evaluados?

6.16 ¿Se encuentran informados los clientes sobre la calidad de los productos/servicios del Banco?

6.17 ¿Existen estrategias de comunicación, para facilitar la satisfacción de los clientes con respecto a los productos/servicios que ofrece el Banco?

6.18 ¿El plan de Marketing define las entradas necesarias para alcanzar los estándares fijados en comunicación con los clientes?

6.19 ¿Ha participado la empresa en alguna feria comercial en los últimos dos años?

6.20 ¿La empresa ha patrocinado seminarios o eventos institucionales de los clientes de los productos/servicios financieros del Banco?

6.21 ¿Cómo calificaría la comunicación de sus clientes en comparación con los de sus competidores?

6.5.3.4 ETAPA IV: IMPLANTACIÓN DE LA AUDITORIA DEL AMBIENTE INTERNO.

Esta etapa comprende siete listas de comprobación, numeradas de la lista 7 a la 12, que tratan cuestionamientos actuales y tendencias a mediano y largo plazo de las variables internas del Marketing Mix.

6.5.3.4.1 OBJETIVO

Evaluar los factores internos que afectan la comercialización o provisión de servicios microfinancieros de Banco Los Andes ProCredit.

6.5.3.4.2 GUÍA DE USUARIO

- a) Reunir a cada Gerente de área y utilizar la lista N° 7 (Interfijencia del mercadeo con las otras áreas operativas de la empresa), amplíe inmediatamente con los puntos clave que surjan de las respuestas obtenidas.
- b) La lista N° 8 (Productos), servirá para entrevistar al Gerente General, Gerente de Operaciones y al Gerente de Marketing.
- c) La lista N° 9 (Precio), se utilizará para entrevistar al Gerente de Operaciones, al Gerente de Administración de Cartera y Análisis Crediticio, además de un Oficial de Crédito.
- d) Con la lista N° 10 (Distribución), se entrevistará al Gerente de Operaciones, Gerente de Marketing y un Oficial de Crédito.
- e) Las listas N° 11 y 12 (Fuerza de ventas), servirá para entrevistar al Gerente de Operaciones y al Gerente de Marketing.

6.5.3.4.3 LISTAS

Lista 7. Intereficiencia del mercadeo con las otras áreas Operativas de la empresa.	Pág. 1/1
7.1 ¿Los datos financieros proporcionan la información suficiente, confiable y oportuna para la asignación del presupuesto de marketing?	
7.2 ¿Regularmente qué informes circulan entre las Gerencias? <ul style="list-style-type: none">• Regulaciones de tasas• Análisis de costos• Promociones• Análisis de volúmenes de colocación de créditos o captación de ahorros	
7.3 ¿Los contratos anuales de ventas se revisan regularmente para determinar el impacto de los cambios en los costos de la comercialización de los productos/servicios del Banco?	
7.4 ¿Se encuentran los informes de inventarios detallados, disponibles, exactos y actualizados para la gerencia de finanzas?	
7.5 ¿La información financiera se analiza en términos de productos/servicios actuales y obsoletos del ciclo de vida relacionado con las ventas a corto plazo para el pronóstico de los productos/servicios del Banco?	
7.6 ¿Cuál es el gasto actual de la comercialización de los servicios/productos del Banco?	
7.7 ¿Qué artículos son incluidos en el presupuesto de la comercialización de los productos/servicios del Banco?	
7.8 ¿Todas las actividades de la comercialización se evalúan formalmente en términos de la eficacia, costo, funcionamiento contra el plan de marketing?	
7.9 ¿Los costos de todas las actividades de comercialización de los productos/servicios del Banco se han planeado y se relacionan con los objetivos de ventas?	
7.10 ¿Todas los productos/servicios programados se colocan o comercializan en el tiempo programado?	
7.11 ¿Existe un procedimiento de supervisión para los incentivos otorgados a los agentes de venta u oficiales de crédito con relación a los productos/servicios de la empresa?	

Lista 8. Productos.**Pág. 1/3**

8.1 ¿Cuántos productos/servicios nuevos se han introducido en los últimos cinco años en la empresa?

8.2 ¿Cuántos de ellos serían clasificados como?

- Altamente acertado
- Justo
- Acertado
- Falta total

8.3 ¿Cuál es el papel de los productos/servicios nuevos del Banco?

- La capacidad de elaboración o diseñar productos/servicios
- La gama de producto/servicio de márgenes más altos de las ofertas
- Ensancha la lista baja de productos/servicios nuevos que se introduce en el mercado
- Abre los aumentos del nuevos mercados potenciales para las ventas
- Adicionales a la demanda
- Demanda insatisfecha

8.4 ¿Han explotado totalmente los mercados actuales para los productos/servicios de la empresa?

8.5 ¿Qué acciones han tomado para buscar el éxito en las ventas de los productos/servicios del Banco, dirigidos a los nuevos clientes?

8.6 ¿Qué podrá hacer la empresa para para obtener la fidelización de los clientes con relación a los productos/servicios de la empresa?

8.7 ¿Cuál es el funcionamiento del mercado y los parámetros corporativos para los nuevos productos/servicios del Banco?

- Volumen
- Ventas de Temporada
- Demanda
- Cambios en el mercado
- Ventas
- Competencia potencial
- Beneficio
- Potencial de mercado
- Costes de comercialización

8.8 ¿Existen competidores para los productos/servicios nuevos de la empresa?

Lista 8.	Pág. 2/3
8.9 ¿Existe un sistema de supervisión para divulgar las condiciones de la etapa de declinación de los productos/servicios del Banco?	
8.10 ¿Podemos anticipar las condiciones que indicarán cuando un producto/servicio se está acercando, o están adentro de la etapa de declinación?	
8.11 ¿Qué planes existen para sustituir los productos/servicios de la empresa, por la demanda que se están declinando?	
8.12 ¿Se ha considerado el punto en el cual, las circunstancias eliminen un producto/servicio de la empresa?	
8.13 ¿En una proyección directa, qué nivel del negocio será alcanzado en los próximos cinco años con relación a los productos/servicios existentes?	
8.14 ¿Cuáles estrategias se aplicarán para los productos/servicios que se encuentran en su etapa de madurez?	
8.15 ¿Los nuevos productos/servicios, ofrece ventajas competitivas importantes en la industria microfinanciera? ¿Cuáles son?	
8.16 ¿Qué información posee en el mercado para productos nuevos identificados, particularmente en lo referente a su localización, segmentación y actitudes del cliente?	
8.17 ¿Se supervisan los cambios del mercado futuro para las nuevas oportunidades del producto/servicio?	
8.18 ¿Tenemos un plan estratégico para el lanzamiento del nuevos productos/servicios adaptados para el mercado?	
8.19 ¿Cuál de los siguientes factores que impiden la entrada al mercado para un producto/servicio nuevo?	<ul style="list-style-type: none"> ● Carencia del recurso financiero para apoyar la escasez ● Lanzamiento de limitación ● La demanda de la deficiencia ● Alta competencia ● Habilidades de la comercialización y habilidades de gerencia

Lista 8.**Pág. 3/3**

8.20 ¿Se contrata al personal idóneo para las ventas de nuevos productos/servicios?

8.21 ¿Cuáles es la reacción de la competencia ante la introducción de un nuevo producto/servicio?

8.22 ¿Los nuevos productos/servicios, permitirán mejorar la posición en el mercado?

8.23 ¿Cómo clasifica la estabilidad de la demanda, en cuanto a su crecimiento, comercialización, para el plazo de la obtención al lanzarse al ciclo de vida de los productos/servicios?

8.24 ¿Cuáles son los parámetros satisfactorios para el producto/servicio nuevo?

- La variedad se puede vender en tasas de interés bajas
- La competencia puede rendir márgenes más altos
- Lanzará los recursos requeridos para otros productos/servicios
- Los límites de tiempo
- La exclusividad
- Los mercados

8.25 ¿Cómo se comparan los nuevos productos/servicios, con los de la competencia?

8.26 ¿Será útil un estudio del benchmarking externo?

Lista 9. Precio	Pág. 1/2
9.1 ¿Las tasas de interés actuales de los productos/servicios, apoyan la política de colocación y refleja las opiniones del mercado reales y óptimas?	
9.2 ¿Las tasas de interés adoptados apoyan la mezcla de comercialización para los productos/servicios de la empresa?	
9.3 ¿Cómo se calculan las tasas de interés para créditos y ahorros?	
9.4 ¿Las condiciones de mercado exigen una mayor flexibilidad en las tasas de interés?	
9.5 ¿Los ejecutivos del Banco tienen autoridad de negociar tasas con los clientes?	
9.6 ¿Sí es así, las reglas y las políticas para los ajustes de las tasas se precisan claramente y quién es el responsable de supervisar las variaciones?	
9.7 ¿Cómo funciona la estructura del descuento dentro de la empresa y como se relaciona con la de los competidores?	
9.8 ¿Cuál ha sido la tendencia en el cambio de las tasas de interés en los productos/servicios de la empresa durante los últimos cinco años?	
9.9 ¿Cuáles han sido las razones de estos cambios?	
9.10 ¿Qué porcentaje del cambio total en las tasas de interés ha sido debidamente modificado durante los últimos cinco años?	
9.11 ¿Qué conocimiento tiene de las cualidades del producto/servicio que hace que la mayoría de los clientes nos prefirieran?	

Lista 9. Precio**Pág. 2/2**

9.12 ¿Qué conocimiento tiene de las cualidades de los productos/servicios, que hace que algunos de clientes los diferencien de los competidores?

9.13 ¿Los clientes preferirían nuestros productos/servicios o por sus cualidades?

9.14 ¿Qué análisis de costos y beneficios se han implantado para demostrar ventaja en los productos/servicios ofertados por la empresa?

9.15 ¿Las ventas y métodos promocionales reflejan cualquier ventaja ante la competencia con relación a los productos/servicios de la empresa?

9.16 ¿Es posible evaluar la posición del producto/servicio respecto al ciclo de vida?

9.17 ¿Debe la estrategia de tasas de interés reflejar la posición del producto/servicio a lo largo del ciclo de vida?

9.18 ¿Considera que un cambio en las tasas extendería el ciclo de vida del producto?

9.19 ¿Qué medidas se pueden considerar para mejorar las ventajas de negociación en cuanto a los productos/servicios del Banco?

10.1 ¿Qué criterios de ubicación de nuevas agencias y sucursales están utilizando actualmente??

10.2 ¿Cuáles son las diferencias con otros criterios alternativos para localizar nuevas agencias y sucursales?

10.3 ¿Los clientes que acuden a las sucursales o agencias son necesariamente de las zonas aledañas a dichas agencias o sucursales?

10.4 ¿Las agencias y sucursales son de fácil acceso o localización de los clientes?

10.5 ¿Existen maneras de mejorar la ubicación o localización de las agencias y sucursales?

10.6 ¿Cuáles son los criterios para la instalación y ubicación de cajeros?

10.7 ¿Existen alternativas para mejorar la ubicación de los cajeros?

10.8 ¿Existe un plan de contingencia contra fallas en los cajeros?

10.9 ¿Los créditos son otorgados en los tiempos previstos?

10.10 ¿Se notifica a los clientes cuando su crédito está aprobado?

Lista 10: Distribución**Pág. 2/2**

10.11 ¿Existe la posibilidad de utilizar agentes de venta en zonas donde no se cuenta con sucursales o agencias?

10.12 ¿Existen unidades móviles o servicios a domicilio de los clientes?

10.13 ¿Cuáles son las políticas de la competencia respecto a la ubicación de agencias y sucursales?

10.14 ¿Cuáles son las políticas de la competencia con relación a la ubicación de los cajeros?

10.15 ¿Qué planes está impulsando la empresa para la colocación de créditos en nuevos segmentos de la población?

10.16 ¿Qué planes tiene la empresa para la captación de ahorros?

10.17 ¿La institución tiene planes llegar con los productos/servicios a las áreas rurales?

Lista 11. Fuerza de Venta**Pág. 1/3**

11.1 ¿Es el director o el gerente de marketing un líder y un motivador así como un vendedor experto?

11.2 ¿Qué tipo de entrenamiento ha recibido la fuerza de ventas o los oficiales de crédito en los últimos seis meses?

TIPO DE ENTRENAMIENTO	SI	NO
¿Control?		
¿Asesoramiento?		
¿Inducción?		
¿Reclutamiento?		

11.3 ¿Qué criterios han adoptado de la segmentación que tienen los competidores?

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Geografía ● Proceso o uso ● Frecuencia de la compra ● Ventaja recibida ● Forma de la organización del cliente ● Factores demográficos ● Función de trabajo del comprador ● Requisitos de mantenimiento ● Valor agregado | <ul style="list-style-type: none"> ● Requisitos del crédito ● Tasas de interés ● Factores psicográficos ● Compra full-line o de la limitado-gama ● Demandas de la garantía ● Gama del producto/servicios ● Funcionamiento de la compañía ● Tamaño de mercado y estructura |
|---|---|

11.4 ¿Con que frecuencia el jefe o supervisor de ventas, realiza visitas a clientes en compañía del oficial de crédito?

11.5 ¿Considera adecuado el número de oficiales de crédito asignados a los productos/servicios de la empresa?

11.6 ¿Cuál sería el efecto en la comercialización de los productos/servicios del Banco, si se disminuyera la fuerza de venta?

11.7 ¿Qué método de remuneración se está utilizando para la fuerza de ventas de los productos/servicios de la empresa, actualmente?

11.8 ¿Cómo clasifica el grado de motivación de cada miembro de la fuerza de ventas:

- Alto
- Moderado
- Bajo

Lista 11. Fuerza de Venta**Pág. 2/3**

11.9 ¿Cómo reclutan al personal de ventas?

11.10 ¿Cada miembro de la fuerza de ventas tiene especificaciones de trabajo individuales?

11.11 ¿La fuerza de venta sabe y entiende los criterios usados para calificar su desempeño?

11.12 ¿Cada miembro de la fuerza de ventas clasifica en aplicaciones, conocimiento, actitud o habilidades?

11.13 ¿Este análisis indica que algunos miembros de la fuerza de venta pudieran ser confiados para una mejor especialización en una determinada zona?

11.14 ¿Cuál es la inversión asignada para el telemarketing?

11.15 ¿Qué proporción de llamadas totales está destinadas a los clientes existentes?

11.16 ¿Qué medidas se pueden tomar para hacer cambios necesarios en el área de telemarketing?

11.17 ¿Cuántas llamadas se dedican a buscar nuevos clientes?

11.18 ¿Cuánto es el promedio mensual de las ventas por teléfono?

11.19 ¿Podría la fuerza de las ventas apoyarse vendiendo por teléfono?

11.20 ¿En qué forma comunica a la fuerza de ventas de investigaciones directas de su territorio?

11.21 ¿Los oficiales de crédito proporcionan un informe detallado de sus actividades?

11.22 ¿Qué criterios se utilizan para la evaluación del funcionamiento de la fuerza de ventas?

11.23 ¿Presentan un informe por escrito?

11.24 ¿Qué herramientas publicitarias se les proporcionan a la fuerza de ventas de los productos/servicios del Banco?

• ¿Medios masivos?	• ¿Visitas a domicilio?
• ¿Muestras?	• ¿Catálogos?
• ¿Sitios del Web?	• ¿Exhibición en el punto de venta?

11.25 ¿Tiene intervención la comercialización para la fuerza de ventas y reciben capacitación para los nuevos productos/servicios?

11.26 ¿Se podría ampliar su papel por la venta pro activa?

- Aumente el tamaño de orden
- Venta de otros productos/servicios
- Mejore la extensión y variedad de productos/servicios
- Niveles más altos de entrega

Lista 12. Publicidad y Promoción.**Pág. 1/2**

12.1 ¿Han definido y comprendido claramente los objetivos promocionales en relación a los productos/servicios del Banco?

12.2 ¿Cuentan con toda la información necesaria para tomar decisiones eficaces de las herramientas promocionales?

12.3 ¿Qué métodos se adoptan para fijar presupuestos de promoción?

12.4 ¿Los métodos y los medios utilizados siguen siendo los criterios válidos?

12.5 ¿Qué conocimiento tiene de los métodos utilizado para la publicidad y promoción de los productos/servicios del Banco?

12.6 ¿Cuáles han sido las causas principales en los cambios de las estrategias de promoción que han ocurrido en los cinco años anteriores?

12.7 ¿A qué tipo de medios publicitarios se expone la mayoría de los clientes reales y potenciales?

12.8 ¿Cuáles son las características de las ventajas de la publicidad y promoción?

12.9 ¿La promoción identifica a los vendedores y les crea una ventaja distinguida?

12.10 ¿Los competidores manejan sus propias agencias de la publicidad o utilizan la misma que en la empresa?

12.11 ¿Los comerciales de pre-prueba son aceptables en primera instancia?

12.12 ¿Cuál es la opinión de la fuerza de ventas sobre la eficacia de los métodos de publicidad y promoción?

Lista 12. Publicidad y Promoción.	Pág. 2/2
12.13 ¿Cuáles son las opiniones de los intermediarios sobre la publicidad y eficacia promocional?	
12.14 ¿En qué directorios, revistas y guías de los compradores aparece la Empresa?	
12.15 ¿Tiene una buena imagen los productos/servicios que la empresa ofrece?	
12.16 ¿El departamento de marketing o ventas se encuentra satisfecho con el apoyo que les brinda publicidad y promoción que se realiza a los productos/servicios del Banco?	
12.17 ¿Tienen conocimiento de cuantos negocios les permite realizar en los sitios Web de la empresa?	
12.18 ¿Se han establecido objetivos claros en términos de resultados con el del sitio Web?	
12.19 ¿Con que frecuencia es visitado el sitio Web por los clientes?	
12.20 ¿Si la intención es vender productos/servicios financieros, a través del sitio, se ha establecido una manera de aceptar el pago de modo que los clientes puedan ver claramente que sus transacciones y detalles del crédito/ahorro son guardados con seguridad y confidencial?	
12.21 ¿Analizan con frecuencia si la presencia del Internet contribuye con la estrategia total de promoción en la comercialización de productos/servicios?	
12 22 ¿Qué criterios se utilizan para determinar si el sitio Web es un éxito?	

6.5.3.5 ETAPA V: EVALUACIÓN DEL MODELO Y ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL

6.5.3.5.1 OBJETIVO

Comparar y dar seguimiento a los resultados obtenidos después de la implementación, confrontando los objetivos del Modelo diseñado, para corregir y presentar un resumen con los aspectos importantes.

6.5.3.5.2 EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL MODELO

Posterior a la puesta en marcha del Modelo de Auditoría de Marketing, en un tiempo considerable (15 o 30 días), se podrá observar si los resultados esperados de la aplicación del Modelo han sido satisfactorios o si existen algunos puntos dentro del mismo que pueden ser mejorados o cambiados en su totalidad para lograr la eficiencia del sistema.

a) Puntos de control: Establecimiento de las desviaciones

- Análisis de las mejoras observadas en la colocación de cartera o provisión de servicios/productos microfinancieros.
- Se solicitará a las gerencias reportes con los resultados de incremento o disminución de cartera, eficiencia de la promoción y publicidad.
- Reporte de la supervisión en las agencias o sucursales.

b) Entrevistas y confirmación de la eficacia o desviaciones.

- El auditor deberá considerar todas las observaciones que cada uno del personal que participó proporcionando información.

c) Observación directa

El auditor podrá crear nuevas listas derivadas de la información requerida para profundizar en algunos aspectos necesarios o suprimir algunas listas que no se consideren indispensables.

6.5.3.5.3 GUÍA DE SEGUIMIENTO AL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING

El auditor deberá vigilar el cumplimiento de las disposiciones adoptadas por la empresa auditada (Banco Los Andes ProCredit) como consecuencia de los cambios realizados en la corrección inmediata, así como proveer la realización de comprobaciones posteriores sobre la auditoria, con el apoyo de un formato para de seguimiento (Ver esquema N° 2), para comparar los resultados obtenidos de la operación del Modelo con lo planeado y establecer las correcciones para su mejoramiento, seleccionar las actividades que contribuyen para ello, con calendarización y responsables de su ejecución.

No se debe olvidar la corrección del sistema en general (en caso surjan observaciones) inmediatamente cada etapa del modelo se lleve a cabo, para el mejoramiento del sistema se realice correctamente.

En los casos en que existan limitaciones en el alcance que afecten a la opinión o conclusión, deberán exponerse detalladamente, indicando sus causas y consecuencias. Cuando las limitaciones sean numerosas o de tipo general, puede resultar más práctico detallar los procedimientos que ha sido posible aplicar.

- h) Conclusiones y recomendaciones sobre los aspectos a mejorar en la planeación del programa de Marketing.

De haber sido detectadas deficiencias en la misión, visión, objetivos y estrategias, se harán las observaciones necesarias, de las cuales únicamente se presentarán sugerencias de cambio para ser posteriormente evaluadas por los directivos o responsables.

- i) Beneficios obtenidos por corrección inmediata.

Toda debilidad y amenaza actual encontrada en cada uno de los aspectos analizados de cada departamento, serán detallados con la información obtenida al relacionar las listas correspondientes, iniciando con aquellas que representaron mayor urgencia en la aplicación de medidas correctivas a corto plazo.

- j) Puntos relevantes de corrección a mediano y corto plazo

Se incluirán las deficiencias que sean detectadas en la auditoria, de las cuales se considere puedan iniciarse su corrección con una mayor planificación, puesto que su fin es indispensable pero no prioritario.

- k) Puntos de acción preventiva

Los aspectos que representen una amenaza futura potencial, deberán ser enumerados en su prioridad y presentar la sugerencia de acción y tiempo necesarios para tomar decisiones referentes.

l) Modificaciones y ajustes al Modelo, derivados de la evaluación del mismo.

m) Comentarios sobre cuestiones e incidencias relevantes

Los informes deberán contener toda la información y comentarios necesarios para la adecuada interpretación de los estados contables y otros hechos objeto de examen, tales como la gestión de la entidad auditada.

n) Se evitará incluir en el informe comentarios o valoraciones subjetivas, justificativas o elogiosas de la actuación desarrollada, no basadas en la evidencia obtenida, En cualquier caso, deberán diferenciarse claramente las manifestaciones del auditor y las de la entidad auditada.

o) Firma de los Auditores

6.6 IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING

Después de tomar la decisión de adoptar el Modelo de Auditoria de Marketing, Banco Los Andes ProCredit deberá contar con un plan que permita su aplicación en forma eficiente, oportuna y efectiva.

El plan de implantación se refiere a un conjunto organizado de acciones para poner en marcha el Modelo de Auditoria de Marketing. Incluye los

lineamientos, las actividades, recursos y presupuesto para la implantación del Modelo.

6.6.1 OBJETIVOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO

a) Objetivo general

Facilitar la puesta en práctica del Modelo de Auditoría de Marketing, a fin de alcanzar el mejoramiento de la oferta de servicios/productos microfinancieros y de las estrategias comerciales de Banco Los Andes ProCredit.

b) Objetivos específicos

- Propiciar la adopción y ejecución del Sistema de Auditoría de Marketing en el largo plazo.
- Determinar los requerimientos para su implantación.
- Proponer aquellas acciones inmediatas necesarias para su implantación.

6.6.2 LINEAMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLANTACION DEL MODELO

a) Divulgación de inicio de implantación del modelo

Comunicar a todo el personal de las áreas operativas y de marketing, a través de un memorando, indicando la fecha de inicio de la implantación del Modelo de Auditoría de Marketing, para su colaboración en el desarrollo de todas las actividades referentes.

b) Demostración del Modelo

Realizar una exposición magistral donde se den a conocer los objetivos del Modelo y la cronología de las actividades, para las cuales se requerirá colaboración y se darán las indicaciones generales.

c) Organizar los equipos de trabajo

Considerando el número sugerido de cuatro integrantes para cada lista, procurando que sean seleccionados entre ellos, el siguiente personal:

- Un Gerente de área.
- Personal de mantenga comunicación directa con elementos del área de Marketing.
- Personal de las diversas áreas que tenga comunicación directa con los clientes.
- Personal que pertenezca al área de Marketing.
- Clientes a los que ocasionalmente se le solicitará colaboración, según guía de usuario.

6.6.3 RECURSOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING

a) Recursos humanos

- Dos profesionales auditores que reúnan el perfil del auditor especificado en la Etapa II.
- Representantes de cada una de las diferentes áreas operativas de la empresa.

b) Recursos materiales

- Dos computadoras de escritorio.
- Impresora.
- Sistema operativo con el programa Microsoft Office.
- Dos escritorios para computadora.
- Dos sillas ergonómicas.
- Papel bond para impresiones.

6.6.4 RESULTADOS ESPERADOS DE LA AUDITORIA DE MARKETING

- Información depurada y actualizada para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.
- Incremento en la cartera de depósitos y créditos; aumento de la rentabilidad.
- Crecimiento y desarrollo de la organización elevando su nivel de competitividad.
- Disminución de los gastos ocasionados por pago de multas.
- Neutralizar deficiencias en el proceso, reaccionando, previniendo y encabezando el cambio.

6.6.5 PRESUPUESTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING

Concepto	Cantidad	Precio unitario (\$us)	Importe Total (\$us)
Costo de la ejecución del Modelo	1	4000,00	4000,00
Computadora	2	600,00	1200,00
Microsoft Office	2	639,00	1278,00
Escritorios para computadora	2	176,00	352,00
Impresora	2	90,00	180,00
Impresión de listas e informe	--	30,00	30,00
Sillas ergnónicas	2	50,00	100,00
Papel bond para impresiones	5	4,00	20,00
Total			7160,00

Fuente: elaboración propia.

6.6.6 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE MARKETING

Nº	ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del Modelo a la Dirección del Banco	■	■														
2	Aprobación del Modelo			■													
3	Presentación del Modelo del Personal del Banco				■												
4	Etapa I					■											
5	Etapa II						■										
6	Etapa III						■	■	■	■							
7	Etapa IV									■	■	■	■				
8	Etapa V													■	■		
9	Reunión para cierre de auditoría															■	
10	Retroalimentación															■	■

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El trabajo de investigación efectuado con el propósito de diseñar un modelo de Auditoría de Marketing aplicable al Banco Los Andes Procredit de la ciudad de La Paz, permite exponer las siguientes conclusiones:

- Banco Los Andes ProCredit viene implementado, actualmente, diversas estrategias comerciales para la venta de sus productos/servicios financieros. Se observa que una de sus estrategias es la identificación clara de su mercado objetivo, que está constituido por el sector microempresarial de la ciudad de La Paz.

- Los mayores esfuerzos de sus políticas y estrategias están enfocadas fundamentalmente a conservar y retener a los clientes actuales, habiendo una despreocupación por captar nuevos clientes. Asimismo, Banco Los Andes ProCredit pone mayor énfasis en la colocación de créditos, descuidando la captación de ahorros.

- Banco Los Andes ProCredit carece de un programa o plan de incentivos claramente definido, puesto que los ejecutivos de la empresa mencionan diversos mecanismos para estimular el uso de sus servicios financieros por parte del público. Dentro de estos incentivos, se destacan particularmente obsequios de artículos como llaveros, bolígrafos, agendas, y otros; en segundo lugar de importancia están el servicio personalizado a sus clientes. No se advierte de otros tipos de estímulos como el descuento en las tasas de interés por el cumplimiento oportuno de pagos por parte de sus clientes, u otorgar

tarjetas de ahorros, que no sólo sirvan para el retiro de dinero de los cajeros, sino que cumpla la función de una tarjeta de crédito, en farmacias, supermercados y otros establecimientos comerciales.

- Si bien Banco Los Andes ProCredit ha implementado diversas estrategias de marketing, éstas no son evaluadas sistemáticamente, lo que limita las posibilidades de detectar deficiencias en sus estrategias e identificar áreas problemáticas; por tanto, no se cuenta con información confiable que permita formular correcciones para mejorar dichas estrategias.
- Según los ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit, en la empresa se realizan diversos tipos de auditoría, tales como operativa, administrativa, financiera y de gestión; sin embargo, ninguno de los entrevistados dio cuenta de la realización de auditorías de marketing; lo que explica el por qué no se realizan evaluaciones a las estrategias o planes de marketing de la empresa, cuando se conoce que una de las herramientas eficaces para ello es la auditoría de marketing.
- Se ha establecido que son dos los factores que explican la no realización de auditorías de marketing en Banco Los Andes ProCredit; estos son: los altos costos que demanda su implementación y la falta de iniciativa de los ejecutivos para implementarlo. Todo proceso de auditoría, si bien puede resultar oneroso, no debe ser considerado como un gasto, sino, como una inversión, puesto que a partir de sus resultados, se podrán tomar decisiones para efectuar acciones correctivas que permitan mejorar los servicios, incrementar la participación de mercado, y por tanto, aumentar la rentabilidad de la empresa.

- Conscientes de que la auditoría de marketing es un examen sistemático, independiente y periódico del entorno de una empresa o unidad de negocios, así como de sus objetivos, estrategias, acciones y actividades, que permite determinar áreas problemáticas y oportunidades para sugerir un plan de acción de mejora de la eficiencia mercadotécnica de la empresa, los ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit muestran su plena disposición de que la empresa deba implementar en el futuro auditorías de marketing.

- Según los ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit, son diversas las ventajas que puede traer la implementación de auditorías de marketing, dentro de ellas se señala, en orden de importancia: proponer acciones para mejorar las estrategias de marketing, detectar áreas problemáticas en la empresa, e identificar oportunidades para el crecimiento de la empresa.

- Con base en los resultados descritos, donde se evidencia la carencia de auditorías de marketing en Banco Los Andes ProCredit, y considerando las ventajas de su implementación y la predisposición de los ejecutivos para ello, el presente trabajo de investigación culmina con el Diseño de un Modelo de Auditoría de Marketing aplicable al Banco Los Andes ProCredit, integrado por un conjunto de 5 etapas sucesivas (diagnóstico, planeación, implantación de la auditoría externa, interna y, evaluación), basado en una serie de listas (cuestionarios) en un orden correlativo, que cuyo propósito es proporcionar la información requerida para la eficiente realización de la Auditoría del Marketing. El modelo propuesto, incluye la forma de analizar los resultados para el dictamen correspondiente y establecer el seguimiento adecuado al mismo. Finalmente se presentan los

costos y cronograma de actividades para la implementación del modelo.

7.2 RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos, y con el propósito de impulsar la realización de Auditorías de Marketing en Banco Los Andes ProCredit, se cree pertinente exponer las siguientes recomendaciones:

- La ejecución de la propuesta de Modelo de Auditoría de Marketing requiere necesariamente del compromiso y decisión de los altos niveles de decisión de Banco Los Andes ProCredit, quienes tendrán que incluir en su plan anual la asignación presupuestaria para las diversas actividades y un cronograma previo para el desarrollo de las mismas, en coordinación con todas las dependencias y departamentos correspondientes.
- Antes de la adopción del Modelo de Auditoría de Marketing propuesto, será necesario la conformación de un equipo técnico designado por la alta gerencia de Banco Los Andes ProCredit, para la revisión y perfeccionamiento del Modelo, para integrar nuevos elementos que contribuyan a una mayor eficacia en los resultados de la auditoría, de manera que efectivamente se constituya en una herramienta de control y evaluación de las estrategias comerciales de la entidad, y consecuentemente contribuya a mejorar las áreas deficientes, ampliar la participación de mercado, mejorar la calidad del servicio, e incrementar su rentabilidad.
- Es fundamental que los ejecutivos de Banco Los Andes ProCredit tengan en cuenta que las auditorías de marketing no deben efectuarse

solamente cuando se presentan desviaciones en las cifras de venta, insatisfacción con los objetivos alcanzados, o en épocas de crisis, sino que debe asumirse como una herramienta de control que debe realizarse periódicamente (recomendable una vez al año), debido a la importancia de ser una herramienta proactiva a nivel de prevención, es decir, la auditoría de marketing ofrece la posibilidad de descubrir las carencias y detectar los problemas con los que la empresa puede encontrarse en el futuro.

- Se insinúa que la auditoría de marketing, para ser efectiva debe ser independiente, de forma que garantice un análisis objetivo. Y la mejor forma de lograr esa objetividad es encargando la realización de la auditoría a profesionales especializados externos a la empresa, pero que, al mismo tiempo, puedan integrarse plenamente con ella. Es más, sólo una buena comunicación entre empresa y auditor puede dar los frutos deseados. Para que la auditoría de marketing sea realmente efectiva tiene que cumplir dos condicionantes esenciales: a) debe seguir una secuencia ordenada en cada una de las fases necesarias para realizar el diagnóstico y, b) debe analizar cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las variables de marketing y en su efectividad.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Ander - Egg, Ezequiel. (1992). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires. Editorial Humanitas.
- ❖ Arens Alvin y Loebbecke James. (1996). *Auditoria un enfoque integral*. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- ❖ Bell Martín. (1991). *Mercadotecnia*. México: Editorial Continental.
- ❖ Bustamenta Peña, W. (2001). *Apuntes de Mercadotecnia para la Microempresa Rural*. Compilación. Santiago de Chile: PROMER (FIDA/IICA).
- ❖ Cashin J., Neuwirth P. y Levy J. (1998). *Manual de Auditoria*. México: Ediciones Centrum Técnicas y Científicas.
- ❖ Earls, Gerald (1991). *El mercadeo en acción.*, 1ra. Edición. México D.F.: Editorial Ventura S.A.
- ❖ Echenique García, José A. (2001). *Auditoria en informática*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- ❖ Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- ❖ Galindo López José Merardo. (1995). *La auditoría mercadológica – su incidencia y aplicación en el medio empresarial guatemalteco*. Tesis de grado para la obtención del título de Administrador de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.
- ❖ Gultinan, Joseph y Gordon, W. Paul. (1996). *Administración de Marketing*. Quinta Edición, México: Edit. McGraw-Hill.
- ❖ Hatton, Angela. (2000). *Guía definitiva para la planificación de marketing*. Harlow, UK: Pearson Education.

- ❖ Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Mc. Graw Hill.
- ❖ Holmes, Arthur W. (1979) *Auditoría Principios y Procedimientos*. Tomo I. Edit. Unión Tipográfica Hispano – Americana. México.
- ❖ Holtje, Herbert (1991). *Mercadotecnia*. México: Edit. McGraw Hill.
- ❖ Keller, Kevin Lane. (2008). *Administración Estratégica de Marca. Branding*. Tercera Edición Naucatal de Juárez, México D.F. Editorial Pearson, Prentice Hall.
- ❖ Kotler Philip (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- ❖ Kotler Philip (2008). *Dirección de Marketing*. 10ª Ed. Madrid: Prentice-Hall.
- ❖ Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall, Inc. Perason Educación.
- ❖ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (1994). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Cuarta Edición. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- ❖ Kotler, Philip y Kéller, Kevin (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima edición. México: Edit. Pearson Prentice-Hall.
- ❖ Kotler, Philip. (1993). *Mercadotecnia*. 3ra Edición. México: Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- ❖ MacCarthy, Jerome (1992). *Comercialización: Un Enfoque de Gerencia*. 3era. Edición. Buenos Aires – Argentina: Editorial El Ateneo.
- ❖ Machado Esther y Hernández Yanet (2008). *Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas*. Gestión Turística, N° 10.
- ❖ McCarthy E. y Perreault, W. (2001). *Marketing. Un Enfoque Global*. México: McGraw Hill Interamericana, S.A.

- ❖ McDaniel Carl. (1996). *Curso de mercadotecnia*. 3ra ed. México: Edit. Harla S.A.
- ❖ Mintzberg, Henry y Quinn, James (1991). *Planeación Estratégica*. México: Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ❖ Müller Ramírez Luisa Verónica (2008). *Reorganización administrativa y propuesta, de la documentación completa del registro ordenado, actualizado y re-editable de los museos de las 16 delegaciones del distrito federal*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Habilidades Directivas. Universidad Mexicana, Plantel Central, División de Estudios de Posgrado, Maestría en Habilidades Directivas. México.
- ❖ Münch Lourdes y Ángeles, Ernesto. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México, Edit. Trillas.
- ❖ Muñiz González, Rafael (2008). *Marketing en el siglo XXI*. 2ª Edición. España: editorial Centro de Estudios Financieros.
- ❖ Paiva Q., Walker. (2000). *Guía de Auditoría*. Cochabamba. Bolivia. Edit. Educación y Cultura.
- ❖ Polanco de Espinoza Sonia (2007). *Auditoria de servicios bajo el enfoque del modelo de brechas sobre calidad de servicio para la Empresa Repuestos RP C.A. Punto Fijo - Estado Falcón*. Trabajo presentado para optar al grado de Especialista en Contaduría Mención Auditoria. Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo, Coordinación de Investigación y Postgrado, Convenio UCLA - LUZ. Especialización contaduría. Venezuela.
- ❖ Porter Michael. (1994). *Estrategia Competitiva*. México, D.F.: Editorial Continental S.A.
- ❖ Rodríguez Ardura, I. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: Editorial UOC.

- ❖ Rodríguez Yanlis, Tanda Jency y Marrero Manuel (2010). *Auditoría de Marketing*. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.
- ❖ Rodríguez, Francisco y otros (1994). *Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales*. La Habana. Ed. Política.
- ❖ Santesmases, Miguel. (2004). *Marketing conceptos y estrategias*. 5ª ed., Madrid: Edit. Pirámide.
- ❖ Schloser Robert E. (1991). *El campo de la auditoría. Manual para auditores*. Mc Graw-Hill Book Company, Nueva York.
- ❖ Slosse Carlos A. y otros, Auditoria – Un Nuevo enfoque Empresarial.
- ❖ Stanton William (1987). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Edit. McGraw Hill.
- ❖ Stanton, William, Etzel, Michael y Walker Bruce (2004). *Fundamentos de Marketing*. 13ava edición. México: Edit. McGraw – Hill Interamericana.
- ❖ Urbano, Jorge. (1993). *Auditoria de Personal*. Primera edición. Colombia: Centro Editorial.

ANEXOS

ANEXO N° 1
CUESTIONARIO DIRIGIDO A EJECUTIVOS DEL BANCO LOS ANDES
PROCREDIT LA PAZ

El presente cuestionario es anónimo y tiene fines estrictamente académicos, por lo que le agradecemos por su gentileza de responder con la mayor veracidad posible.

Formación profesional: _____

Cargo que desempeña: _____

Años de servicio en la Institución: _____

1. ¿Cuál es el mercado objetivo o hacia dónde están orientados los productos y/o servicios que ofrece el Banco Los Andes ProCredit?
 - a) Todo el mercado
 - b) Los microempresarios
 - c) Personas de bajos ingresos
 - d) Personas pobres
 - e) Otro

2. Según Ud, el Banco Los Andes ProCredit dedica mayores esfuerzos a:
 - a) Captar nuevos clientes
 - b) Conservar y retener a los clientes actuales
 - c) Retener y captar nuevos clientes

3. ¿Fundamentalmente cuáles son los servicios y/o productos financieros en los que el Banco Los Andes ProCredit pone mayor énfasis?
 - a) Colocación de créditos
 - b) Depósitos del público
 - c) Microseguros
 - d) Microleasing
 - e) Otro (especifique) _____

4. ¿Qué tipo de incentivos se dan a los clientes para estimular el uso de los servicios/productos financieros de la entidad?
 - a) Tasas preferenciales de interés
 - b) Servicio personalizado

- c) Tecnología
 - d) No se dan incentivos
 - e) Otro (especifique) _____
5. ¿Cuáles son las principales diferencias de los productos/servicios que provee Banco Los Andes ProCredit en comparación con los competidores del mercado?
- a) Tasas preferenciales de interés
 - b) Mayor variedad de productos/servicios financieros
 - c) Mayor participación de mercado
 - d) Trámites sencillos
 - e) Rapidez en otorgación de créditos
 - f) Otros _____
6. ¿Quién o quiénes son los responsables de la planificación de las estrategias de marketing en Banco Los Andes ProCredit?
- a) El gerente general y su equipo de apoyo
 - b) El gerente de marketing y su equipo de apoyo
 - c) El gerente de general y el gerente de marketing
 - d) Otro (especifique) _____
7. ¿Qué tipo de planificación de marketing se implementa en Banco Los Andes ProCredit?
- a) Anual
 - b) A largo plazo
 - c) De actividad
 - d) De proyectos
 - e) No se efectúa planificación de marketing
8. ¿La empresa acostumbra efectuar evaluaciones a sus estrategias de marketing?
- a) Sí
 - b) No
 - c) A veces
9. ¿Generalmente qué tipo de auditorías se efectúan en Banco Los Andes ProCredit?
- a) Operativa
 - b) Administrativa
 - c) Financiera

- d) De gestión
- e) Otro (especifique) _____

10. ¿Se efectúan auditorías de marketing en Banco Los Andes ProCredit?

- a) Si (pase a la pregunta 12)
- b) No
- c) A veces

11. Si su respuesta anterior es NO, ¿por qué no se efectúan auditorías de marketing?

- a) Porque no es necesario
- b) Porque no es obligatorio
- c) Por falta de iniciativa
- d) Por los altos costos que demanda su implementación

12. Teniendo en cuenta que la auditoría de marketing es un examen sistemático, independiente y periódico del entorno de una empresa o unidad de negocios, así como sus objetivos, estrategias y actividades, que permite determinar áreas problemáticas y oportunidades para sugerir un plan de acción de mejora de la eficiencia mercadotécnica de la empresa ¿Ud cree que Banco Los Andes ProCredit debería efectuar auditorías de marketing?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

13. Según su criterio, ¿Quién o quiénes deberían realizar la actividad de auditoría de marketing?

- a) Institución ajena a la empresa
- b) La unidad de auditoría de la empresa
- c) El departamento de marketing de la empresa
- d) Otro (especifique) _____

14. ¿Cuáles serían las ventajas de efectuar auditorías de marketing en la empresa?

- a) Detectar áreas problemáticas en la empresa
- b) Identificar oportunidades para el crecimiento de la empresa
- c) Proponer acciones para mejorar las estrategias de marketing
- d) Otro (especifique) _____