



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ
PÉREZ”**

**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Propuesta de procedimiento para el desarrollo de Auditoría de Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus

Title: Proposed procedure for the development of Marketing Management Audit at the Credit and Commerce Bank of Sancti Spiritus

AUTORA: Yilian Bárcena Rodríguez

TUTORA: MSc. Ladys Yusmarys Mora García

**CURSO DIURNO
SANCTI SPÍRITUS, OCTUBRE 2024**

Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.

Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

Pensamiento



“(...) el éxito corona el esfuerzo, el éxito corona el sacrificio, y el éxito en la vida del hombre y en la vida de los pueblos, el fruto de su trabajo, compensa los esfuerzos que hay que hacer para alcanzarlo”.

Fidel Castro Ruz

Dedicatoria

A mi niña que es mi máspreciado tesoro, mi motivación, mi fuerza y mi inspiración para salir adelante y ser mejor cada día.

A mi madre que me ha brindado su amor eterno y aliento, es mi ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor.

A mi padre que desde el cielo me protege y guía para cumplir mis metas y siempre será un incentivo en mi vida.

A mis hermanos que siempre han sido mi felicidad y un gran apoyo para mí.

A mi esposo, mi compañero de vida, con quien he compartido mis tristezas, pero sobre todo mis logros y alegrías.

A mi familia que ha estado en todo momento.

A todos los que en cada etapa de mi vida han significado un sustento en mi formación personal y profesional.

Yilian Bárcena Rodríguez

Agradecimientos

- A todos los que contribuyeron para que este sueño se hiciera realidad.
- A mi madre y mi hija que han sido mi sustento y mi energía.
- A todos mis familiares y amigos por su optimismo y apoyo constante.
- A mi esposo por siempre brindarme su amor, comprensión e incondicional ayuda.
- A mi tutora MSc. Ladys Mora García por haberme abierto sus puertas y emprender este camino a mi lado, por su constancia bajo innumerables circunstancias.
- A mi querida profesora y amiga MSc. Ariadna Silva Arocha que siempre confió en mí y fue una gran guía en cada paso de este largo pero hermoso camino.
- A todos los profesores de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí” por su dedicación y atención desde el inicio de mi carrera, por ofrecerme sus conocimientos y contribuir con mi superación diaria.
- A mis compañeros de grupo que me brindaron su alegría y cariño, los cuales sin duda fueron un pilar importante de motivación en estos cuatro años de mi vida universitaria.

A todos, muchísimas gracias.

---Yilian Bárcena Rodríguez---

Síntesis

La presente investigación se desarrolló en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus con el objetivo de diseñar un procedimiento de Auditoría de la Gestión del Marketing que permita evaluar la gestión de la mercadotecnia y su influencia en los resultados comerciales y económicos de la entidad. Para ello se utilizaron diferentes métodos del nivel teórico como el histórico-lógico, el inductivo-deductivo y el analítico-sintético; métodos del nivel empírico como el análisis documental para la recopilación de datos e información sobre el tema, la observación para identificar directamente la realidad de la temática de estudio, las encuestas, la encuesta de satisfacción aplicada a los expertos para demostrar la factibilidad del procedimiento de auditoría de gestión del marketing bancario, los criterios de expertos para validar la propuesta y sugerir recomendaciones; además de métodos del nivel estadístico-matemático como el cálculo del promedio y métodos estadísticos descriptivos como las tablas y gráficos. El procedimiento propuesto permitirá perfeccionar las fortalezas y superar las debilidades que presenta actualmente la Dirección Provincial de Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus, buscando mayores resultados y eficiencia en su gestión comercial; este proceso se desarrolló en seis fases que abarcan cada etapa para el desarrollo de la auditoría y se validó a través del método de criterio de expertos para verificar su pertinencia, actualidad y necesidad para la entidad.

Palabras claves: banco, auditoría de marketing, gestión, procedimiento, validación.

Summary

This research was developed at Credit and Commerce Bank of Sancti Spiritus with the objective of designing a Marketing Management Audit procedure that allows the evaluation of marketing management and its influence on the commercial and economic results of the entity. To do so, different theoretical level methods were used, such as historical-logical, inductive-deductive and analytical-synthetic; empirical level methods such as documentary analysis for the collection of data and information on the subject, observation to directly identify the reality of the subject of study, surveys, the satisfaction survey applied to experts to demonstrate the feasibility of the banking marketing management audit procedure, expert criteria to validate the proposal and suggest recommendations; in addition to statistical-mathematical level methods such as the calculation of the average and descriptive statistical methods such as tables and graphs. The proposed procedure will allow to improve the strengths and overcome the weaknesses that the Provincial Directorate of Credit and Commerce Bank of Sancti Spiritus currently presents, seeking greater results and efficiency in its commercial management; This process was developed in six phases covering each stage for the development of the audit and was validated through the expert judgment method to verify its relevance, timeliness and need for the entity.

Keywords: bank, marketing audit, management, procedure, validation.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1: Aspectos Teóricos-Metodológicos de la Investigación.....	8
1.1 Gestión financiera en las instituciones bancarias.....	8
1.2 Panorámica internacional actual de la gestión de la banca y el marketing bancario. Tendencias en Cuba.	11
1.3 Marketing. Conceptualización.	15
1.4 Marketing Bancario. Principales concepciones.	24
1.5 Auditoría de marketing. Conceptos fundamentales e importancia.	28
Capítulo 2: Procedimiento para la Auditoría de Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.....	37
2.1 Caracterización general del Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.	37
2.2 Estructura y organización de la Auditoría en el Banco de Crédito y Comercio. ...	39
2.3 Estrategia de Comunicación del Banco de Crédito y Comercio.	41
2.4 Diseño del procedimiento para el desarrollo de Auditoría de Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.	47
2.5 Valoración de la propuesta del procedimiento de auditoría de gestión del marketing por el criterio de expertos.	55
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía	
Anexos	

Figuras

Figura 2.1 Categoría Ocupacional del Capital Humano. 38

Figura 2.2 Fases del procedimiento de Auditoría de la Gestión del Marketing. 48

Tablas

Tabla 2.1 Cantidad de clientes corporativos.	39
Tabla 2.2 Fuentes de argumentación o fundamentación.	57
Tabla 2.3 Influencia de los aspectos sobre el nivel de argumentación o fundamentación.....	57
Tabla 2.4 Competencia de los expertos con respecto al nivel de argumentación.	58
Tabla 2.5 Operacionalización de las variables e indicadores del cuestionario de expertos.	59
Tabla 2.6 Matriz de relación de los coeficientes de los expertos.	60
Tabla 2.7 Tabla de contingencia E06 * E11.	62
Tabla 2.8 Tabla de contingencia E07 * E11.	62
Tabla 2.9 Valoración del procedimiento por los expertos según los indicadores.	62

Introducción

Desde hace algunas décadas se han venido realizando estudios empíricos que han demostrado la importancia que supone el correcto funcionamiento del sistema financiero y la relevancia del papel que desempeñan los bancos en ese sentido para el desarrollo económico de un país. De esta manera, se ha encontrado una relación positiva y de primer orden entre el desarrollo financiero y el crecimiento económico (Atiénzar & Ameneiro, 2018).

Los bancos, a lo largo de la historia, se han caracterizado por ser instituciones muy conservadoras, que proporcionan servicios a un público muy necesitado. En muchas ocasiones existía mayor demanda que oferta de productos bancarios, lo que conllevaba a que la banca no tuviera demasiado interés en el marketing. Los bancos en un ambiente de austeridad y con empleados serios, elegantes y distantes impresionaban al público. Esta imagen, mantenida por siglos, provocaba que fuera difícil asociarlos a conceptos como innovación o modernidad, y mucho menos con un enfoque de mercado, algo que ha cambiado radicalmente en la actualidad (Atiénzar F. F., 2020).

En sus inicios, el marketing llega a las estrategias de los bancos mediante un enfoque de ventas: la necesidad de captar depósitos provocó una fuerte inversión en publicidad y promoción. Con el tiempo, se hizo necesario no solo atraer clientes, sino también fidelizarlos, lo que estimuló un cambio en la forma de atenderlos y en la manera de disponer el lugar. Posteriormente, cobró importancia el diseño de productos bancarios que se adaptaran a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para lograr los objetivos corporativos. El cambio fundamental fue rebasar la antigua banca de productos, para pasar hacia la nueva y dinámica banca de clientes. Así, los bancos se vieron obligados a transformar su forma de actuación, de modo que nacieron nuevas tendencias de la banca moderna, las que, a su vez, marcaron un nuevo rumbo al marketing bancario.

Los bancos comerciales son los encargados de proporcionar los créditos a las empresas para que crezcan y se desarrollen, de modo que contribuyen al proceso de reproducción ampliada de la economía. A su vez, tienen la obligación de prestar diversos servicios y desarrollar disímiles productos como respuesta a los intereses y necesidades crecientes de los clientes, en correspondencia con los adelantos tecnológicos por los que transita el

mundo, que permiten una mayor eficiencia en la prestación de los servicios y mayor certeza y eficacia de los productos creados. Para ello, es necesario que la gestión y estrategias bancarias se enfoquen hacia el mercado y ubiquen la función de marketing en un lugar priorizado dentro de la administración institucional (Atiénzar & Ameneiro, 2018).

Concretar tales funciones pasa también por la labor de la banca para captar y fidelizar clientes, lograr la diferenciación en un mercado donde cada vez son más los actores que ofrecen productos similares, de ahí que resulte impensable alcanzar dichos propósitos sin una gestión de Marketing eficiente (Cruz, 2020).

Importante en una economía con tanta actividad, es con certeza que las personas están dispuestas a dar algo a cambio para satisfacer una necesidad o un deseo; desde esta premisa, para encontrar el mercado se deben estudiar las características de los individuos, indagar en sus necesidades, y lograr una gama de productos que le den satisfacción. Es por ello que el establecimiento del Marketing como nueva filosofía para satisfacer las necesidades de los diferentes públicos objetivos evoluciona de manera rápida y constante, haciendo posible que la concepción que se tiene de este y su aplicación a los productos, se diversifique y en la actualidad su aplicación se extienda a nuevas concepciones como son los servicios (Paneque, 2019).

En la situación actual en que se encuentra el mercado financiero, es importante entender y darle un nuevo vistazo al papel de la auditoría. Es necesario evaluar las condiciones en que se encuentran las entidades financieras y cómo los factores externos pueden cambiar el enfoque de la auditoría y el valor que puede ser añadido por la función de la misma. La auditoría al final de cuentas lo que busca es añadir valor a la entidad y eso debe verse reflejado al culminar todo el trabajo (Molina, 2014).

Por ende, una de las actividades de control del proceso de marketing es la auditoría de marketing. Generalmente dirigida hacia la evaluación del enfoque estratégico y del nivel de excelencia, abarca de forma exhaustiva las principales actividades de marketing, y se realiza de forma sistemática y periódica. La auditoría de marketing se asume como una evaluación de los resultados del proceso, pero no como un instrumento que permita analizar y medir su capacidad y eficacia. Por lo que se ha podido observar en la revisión de diferentes fuentes, para las auditorías de marketing no existe una metodología única,

sino diferentes propuestas metodológicas, basadas fundamentalmente en cuestionarios y evaluación de métricas del marketing que de manera aislada abordan el análisis de la responsabilidad social empresarial (RSE) (Oliva y otros, 2020).

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 entidad.

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, sistemática y ordenada.
- Los auditores no están totalmente preparados para el cambio, los agobia la rutina de la auditoría tradicional.

En este sentido, al no implementarse auditorías de marketing como herramienta estratégica, se 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.

Evidentemente, la Auditoría de Marketing no solucionará todos los problemas que puedan surgir en las entidades, pero sí proporciona un diagnóstico de la situación, que facilite definir las líneas de acción a seguir para afrontar cualquier amenaza que pueda aparecer en el futuro, es decir, actúa de manera preventiva (Loza, Auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas, 2016).

Cuba no ha estado exenta de todos los cambios de estos últimos años, y ha sido un reto el insertarse en el mercado internacional, a esto se ha sumado todos los cambios a raíz de nuevas formas de economías establecidas en la nación, cambios en el mercado interno, que ha exigido de las empresas la máxima utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, establecerlo como una vía para fidelizar al mismo y

alcanzar los niveles de competitividad internacional a los que se enfrentan (Paneque, 2019).

El sistema bancario está íntimamente vinculado al crecimiento económico y desarrollo sostenible del país. Esto se debe al hecho de que los bancos son los encargados de ayudar a la canalización de los recursos monetarios temporalmente libres en manos de los sujetos económicos y de proporcionar el financiamiento necesario a los actores que lo requieren por ser temporalmente deficitarios. Las instituciones bancarias ofertan productos y servicios financieros según las necesidades de los clientes, ya sean personas jurídicas o personas naturales. Para esto es imprescindible que las estrategias y la gestión bancaria tengan un enfoque de mercado, colocando la función de marketing en un lugar priorizado dentro de la administración institucional (Atiénzar F. F., 2020).

El Banco de Crédito y Comercio juega un papel importante en la economía cubana, es uno de los actores con mayor peso en el desarrollo de la sociedad, teniendo en cuenta su amplia presencia a lo largo y ancho de la Isla y su papel como regulador de la circulación mercantil (BANDEC, 2024).

Sin embargo, en las instituciones bancarias cubanas el marketing no desempeña la función que le corresponde, lo que crea barreras para el desarrollo sostenible y próspero del sistema bancario y su impacto en la actualización del modelo económico y social cubano (Atiénzar F. F., 2020).

Ante tal situación se formula como **problema científico**: ¿Cómo evaluar la gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus?

Con el propósito de darle cumplimiento a la problemática planteada se declara como **objetivo general**: Diseñar un procedimiento de Auditoría de la Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

Se declaran como **objetivos específicos**:

1. Elaborar los aspectos teóricos-metodológicos sobre la Gestión de la Banca y la Auditoría de Marketing.
2. Realizar un diagnóstico de la situación que presenta la Auditoría de Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.
3. Proponer un procedimiento para examinar la gestión del marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

4. Validar la factibilidad del procedimiento para su concreción en la práctica en el Banco.

Idea a defender: Si se diseña un procedimiento para el desarrollo de la Auditoría del Marketing, entonces permitirá al Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus una mejor gestión del marketing.

Para el desarrollo de la investigación se declara como **objeto de la investigación:** la auditoría de gestión del marketing bancario y como **campo de acción:** el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

Partiendo de los aspectos generales y específicos se muestra como **resultado esperado** del procedimiento diseñado sobre Auditoría de Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus, incrementar la gestión del marketing en esta institución bancaria.

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon un conjunto de métodos del **nivel teórico, empírico y estadístico-matemático**.

Los **métodos del nivel teórico** que se utilizaron fueron:

El **histórico-lógico** que permitió estudiar los fenómenos en su devenir y contexto histórico, sus regularidades y funcionamiento, teniendo en cuenta el desarrollo filosófico; así como el análisis cronológico de todas las temáticas que sirven de referencia investigativa al presente trabajo.

El **inductivo-deductivo**, se aplicó para conocer hasta dónde han llegado los estudios realizados, así como para que los elementos particulares investigados permitan llegar a conclusiones generales. Por el camino deductivo, se parte de consideraciones generales sobre el marketing y la auditoría, y a partir de este estudio tomar y analizar la auditoría de marketing en lo particular.

El **analítico-sintético**, se empleó fundamentalmente para las ideas constructivas en el objeto de estudio y para sintetizar las mismas, lo cual posibilitó analizar por parte las principales fuentes de información que conforman las ideas relativas a la auditoría de marketing en busca de la esencia de las ideas para organizarla, unirlas en un todo orgánico y poder arribar a conclusiones sobre la misma. Se aplicó además este proceder para el estudio de la bibliografía pasiva que existe sobre la temática.

Los **métodos del nivel empírico** que se emplearon fueron:

El **análisis documental** para la recopilación de datos e información acerca de la auditoría de marketing y sus procesos inherentes.

La **observación**, para identificar directamente la realidad de la temática de estudio con el fin de analizar y describir el porqué de la necesidad de su desarrollo.

Encuestas: que se realizaron con el objetivo de determinar el coeficiente de conocimiento (Kc), el coeficiente de argumentación (Ka) y el coeficiente de competencia (K), de los expertos escogidos para realizar la validación de la propuesta.

Encuesta de satisfacción aplicada a los expertos: realizada para demostrar la factibilidad del procedimiento de auditoría de gestión del marketing bancario.

Criterios de expertos: para validar la propuesta y sugerir recomendaciones.

Los **métodos del nivel estadístico-matemático** utilizados fueron:

Cálculo del promedio: para interpretar los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a expertos seleccionados para validar la propuesta.

Métodos estadísticos descriptivos (tablas y gráficos): para corroborar y analizar los resultados que se obtuvieron en el transcurso de la validación de la propuesta a través los instrumentos aplicados, empleándose métodos gráficos, tabulares o numéricos que fueron procesados utilizando la Hoja Electrónica de Cálculo Microsoft Excel.

El **aporte práctico** de la investigación está dado por la aplicación del procedimiento para la Auditoría de la Gestión del Marketing al contar con escalas de medidas fiables, válidas y adaptadas para que sean generalizadas y empleadas de manera continua en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus y así lograr un incremento de los resultados de la institución.

La **novedad científica** radica en el empleo del procedimiento de Auditoría de Gestión del Marketing, el cual no se aplica actualmente en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

En cuanto a la **actualidad** de la investigación, esta es pertinente al estar relacionada con la utilización del marketing bancario para la eficiencia de la entidad y la satisfacción de los clientes.

El **trabajo está estructurado** por: Introducción, donde se aborda la problemática existente y se expone el diseño de la investigación; Capítulo 1, en el cual se muestra el

marco teórico referencial de la investigación, se realiza un análisis de las principales acepciones sobre el tema y se arriban a conclusiones parciales; Capítulo 2, donde se hace una caracterización de la entidad, se aporta el diseño del procedimiento de auditoría de la gestión del marketing bancario, y su validación a través del método de criterio de expertos. El informe posee, además, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1: Aspectos Teóricos-Metodológicos de la Investigación.

La incorporación del marketing al sector bancario ha permitido la sistematización y control de su gestión a todas las entidades y a todos los niveles, eliminando la tradicional simplificación de publicidad y marketing en la que estaba instalada la banca, con una progresiva y cada vez más acelerada incorporación de esta filosofía y de la orientación al mercado en todos los aspectos de la economía y de la sociedad. Es por ello que en este capítulo se hace un acercamiento a las diferentes concepciones relacionadas con la Gestión Bancaria, el Marketing y la Auditoría de Marketing; así como una panorámica de las tendencias más actuales sobre la gestión de la banca, y las principales características e importancia de la Auditoría de Marketing en las instituciones financieras.

1.1 Gestión financiera en las instituciones bancarias.

La economía mundial está sujeta a constantes transformaciones, a cuyos efectos no está exento ningún país dado el fenómeno de la globalización. La actual crisis sistémica con sus fenómenos asociados, obliga a toda entidad a repensar con mayor responsabilidad y eficiencia sus procesos de toma de decisiones, pues estas determinarán el éxito o fracaso de su organización, por lo que para contrarrestar esta situación resulta imprescindible la aplicación de una política financiera adecuada, para la gestión eficiente de los recursos.

La realidad económica de la nación cubana ha derivado en profundos análisis sobre los logros e insuficiencias de la gestión económica y financiera.

La actividad bancaria está compuesta por diversas fases o procesos, pues ofrece múltiples servicios financieros. Algunos con riesgo (productos o servicios de inversión), otros con riesgo futuro posible o sin riesgo (servicios financieros puros).

La actividad de un banco comporta dos grandes aspectos: La gestión de un flujo de dinero (comercio del dinero) y las prestaciones de servicios, dando lugar a un proceso de transformación de valores.

La banca ‘ produce ’ lo que vende. Vende, produce, lo que oferta a su clientela activa, o sea productos y servicios. Estos a su vez pueden variar de acuerdo con la naturaleza de la institución que los oferte.

También realiza otras funciones como la concesión de créditos de todo tipo, gestiona múltiples operaciones y transferencias domésticas, como por ejemplo las domiciliaciones de pagos; cobro de determinados impuestos o tasas oficiales; emisión de cheques y similares; administración de los depósitos de sus clientes; comercialización de múltiples productos financieros, como bonos, seguros o planes de inversión. Por otro lado, custodia objetos valiosos y documentación o gestiona cambios de divisa (Peñate, 2021).

Factores que afectan la evolución del Sistema Financiero.

Los sistemas financieros están siendo afectados en los últimos años por diversos factores que están condicionando su medio y a los sujetos que en él intervienen, es decir la gestión de las instituciones financieras. Entre estos factores están los siguientes:

1. La desregulación: destrucción de las barreras de protección a los bancos, eliminando las fronteras tradicionales del Sistema Financiero.
2. La desintermediación: pérdida de presencia de los intermediarios financieros tradicionales entre las economías ahorradoras y las economías inversoras.
3. La titulización: sustitución de las formas tradicionales de crédito bancario.
4. La innovación financiera: proceso de transformación y ampliación de las instituciones, prácticas, mercados e instituciones financieras.
5. La transnacionalidad de los mercados: el desarrollo de las comunicaciones y tecnologías en estos tiempos, permite comprar y vender productos financieros en cualquier parte del mundo en tiempo real.
6. El desarrollo tecnológico.
7. La globalización: apertura de los mercados (Calzada, 2004).

La innovación tecnológica en la gestión bancaria.

La situación actual de la gestión bancaria presupone garantizar la coherencia de la política crediticia en su integración con el resto de las políticas económicas de acuerdo a los requerimientos del plan y de las relaciones monetarias-mercantiles, con el objetivo fundamental de preservar y fortalecer las funciones dinerarias de la moneda nacional, por otra parte, la necesidad de incrementar, en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico y social, el ahorro nacional con el objetivo de consolidar y diversificar los fondos de financiamiento interno especializados.

La informatización constituye un imperativo en el país para desarrollar la gestión en las condiciones del mundo actual. Este proceso influye paulatinamente y de manera creciente en los aspectos del sector bancario y su efecto en sus clientes. Este proceso requiere recursos financieros, humanos y materiales que desde una gestión eficiente se deben ir cubriendo. La gestión organizacional es el punto de partida para lo que se tiene que hacer hoy y para proyectar el futuro.

El país se ha propuesto que los modelos de gestión se sustenten en la modernización informática. La estrategia de gestión debe incluir un programa integral que involucre a las instituciones financieras estando previstas de recursos materiales, financieros e intelectuales, políticas y sociales, lo que debe traducirse en más y mejores servicios.

La utilización de las tecnologías de información en la gestión bancaria, la comunicación y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las entidades, hasta el manejo más eficiente de los recursos y los servicios. En la actualidad muchas entidades han implementado herramientas que permiten desarrollar la tecnología y con ellas los servicios que prestan.

Una sociedad que aplique la informatización en su gestión, en todas sus esferas y procesos, será más eficaz, eficiente y competitiva. La gestión bancaria se encuentra en era avanzada de desarrollo.

Un satisfactorio sistema de gestión de la innovación (investigación, desarrollo e innovación) (I + D + I) tecnológica-financiera brinda la posibilidad de lograr formas más efectivas de estimular la economía a corto, mediano y largo plazo, tanto en el sector productivo como en el de los servicios (García, 2022).

Influencia de la auditoría en la gestión bancaria.

Se deben realizar auditorías permanentes en todos los procesos y áreas de las entidades bancarias pues, a través de esta se logrará cumplir todos los objetivos estratégicos de la entidad y esta se mantendrá en el mercado financiero, además que permite un seguimiento oportuno y mitiga el riesgo de cometer errores que perjudiquen a la institución y a sus clientes.

La ventaja de la auditoría es que proporciona resultados precisos acerca de los errores que se cometen en cada uno de los procesos de la entidad, la identificación del problema será el primer paso para encontrar una solución eficaz.

La auditoría permite determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión. Esta cumple un papel muy importante en la mejora continua de los procesos y en la satisfacción de las necesidades del cliente, funciona como medio para lograr a plenitud los objetivos planteados (Molina, 2014).

1.2 Panorámica internacional actual de la gestión de la banca y el marketing bancario. Tendencias en Cuba.

Los principales cambios del mundo actual están marcados por la sociedad del conocimiento. La ciencia y la cultura cobran una función muy importante en la creación de riquezas, la sociedad trabaja en redes y convergencias tecnológicas, el éxito se construye sobre los ejes de los nuevos conocimientos: el talento y la imaginación de las personas y la innovación, la ética, la confianza, la transparencia y la responsabilidad social se convierten en factores de desarrollo sostenible. Además, es necesario convivir con fenómenos tales como la incertidumbre y las contradicciones, el cambio veloz y discontinuo, la mezcla de la técnica, la información y la lógica con los sentimientos y las emociones. Todo ello exige rapidez, habilidad, sutileza e inteligencia para resolver los multifactoriales problemas de la vida contemporánea. Todo este panorama cambió la vida de los bancos y sus tendencias (Atiénzar F. F., 2020).

Tendencias de la banca moderna y nuevos rumbos del marketing bancario.

Debido a esta panorámica las principales tendencias de la banca moderna se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Desarrollo de empresas no financieras que generan productos y servicios innovadores en base a nuevas soluciones tecnológicas ágiles y flexibles, llamadas fintech, y que irrumpen en los ámbitos del negocio bancario con la provocación de una fuerte competencia.
2. Amplio uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los productos, servicios y procesos bancarios. En tal sentido, son utilizados la banca móvil, el crowdfunding, la información en las nubes, la identificación digital, la robótica, el internet de las cosas y las cadenas de bloques (blockchain).

3. Incremento vertiginoso de las inversiones en innovación financiera.
4. Fortalecimiento de la gestión integral de riesgos. El avance de las innovaciones, el uso de las redes de información y la variabilidad de las economías, entre otros factores, elevan los riesgos crediticios, operacionales y de mercado.
5. Desarrollo de la inteligencia de clientes. Se utiliza un nuevo enfoque de estudio y gestión de los clientes, basado en la inteligencia emocional. Internet ha convertido el diálogo controlado y unipersonal del banco con sus clientes en un diálogo abierto a tiempo real con millones de personas. El banco debe comprender las emociones de los clientes para utilizarlas en favor de su gestión.
6. La formación, integración y motivación del personal bancario es una de las variables decisivas del desarrollo del sistema bancario. Las personas que trabajan para el banco, con sus conocimientos y emociones, representan su mayor capital.
7. La inclusión y educación financiera, en aras de la comprensión y acceso masivo a los productos y servicios bancarios, así como el estímulo a la equidad social, llegan a ser hoy dos de las estrategias imprescindibles del sector.
8. La responsabilidad social bancaria es una pauta generalizada en las instituciones financieras. Se trata de contribuir al desarrollo sostenible de los actores económicos y sociales del entorno.

Por otro lado, dichas tendencias marcan nuevos rumbos al marketing bancario, entre los que se destacan los siguientes:

1. Desarrollo de la analítica de marketing, basada en datos que ofrecen las TIC y las redes sociales.
2. Utilización del enfoque de inteligencia de clientes, relacionado con el conocimiento y gestión de las actitudes, preferencias, emociones, relaciones, movimientos de los clientes. Se trata de llegar a conocer su «ADN económico-financiero».
3. Innovación constante de productos, servicios y procesos.
4. Diversificación de los canales de comunicación con los clientes.
5. Plataformas informáticas centralizadas en la nube que permiten captar, guardar y transmitir información de clientes en tiempo real.
6. Aumento de las ventas cruzadas y dirigidas, sin recurrir a mensajes molestos a los clientes.

7. El marketing deja de ser una función de un departamento para convertirse en una función transversal de toda la organización.
8. Desarrollo de modelos de medición de los esfuerzos y resultados de marketing.
9. Incremento de las inversiones y presupuestos de marketing.
10. El cliente se coloca en el epicentro de la gestión bancaria. Lo que es bueno para él, lo es también para el banco.
11. Desarrollo de la segmentación del mercado y los clientes.
12. Campañas de comunicación a tiempo real que permitan llevar al límite la atención individualizada al cliente, mediante el empleo de las potencialidades de internet y de las redes sociales (Atiénzar & Ameneiro, 2018).

Tendencias actuales de la banca cubana.

La actividad bancaria del país se desarrolla en un escenario financiero caracterizado por el agravamiento de las restricciones financieras, insuficiente disponibilidad de combustible, sequía sostenida por más de tres años, conjuntamente con el recrudecimiento del bloqueo de los Estados Unidos contra Cuba, y el retroceso de sus relaciones diplomáticas restablecidas en 2014. No solo se vieron afectadas las relaciones bilaterales, sino también las relaciones económicas y financieras con otros países. La situación financiera cubana ha demandado y exigirá continuar avanzando en la búsqueda de soluciones para cumplir con las obligaciones externas y el desarrollo económico y social del país.

En este contexto el sistema bancario juega un papel preponderante, y su capital humano es primordial en cada paso. En correspondencia a este axioma se evidencia que el 94 % de sus trabajadores es fuerza calificada, representado en un 72 % por mujeres, más del 35 % son universitarios y casi la mitad de sus recursos humanos son menores de 40 años.

De los objetivos de trabajo del sistema bancario se destaca la insatisfacción con la calidad de los servicios bancarios; entre los principales retos se plantea la necesidad de estabilizar el servicio en la línea de cajas en los bancos comerciales que atienden a la población, para así evitar las aglomeraciones; la creación de nuevos servicios y productos bancarios atemperados a las demandas de los usuarios y que les faciliten sus trámites;

además del perfeccionamiento del sistema de control interno en las instituciones financieras para contrarrestar las posibles manifestaciones de robo, corrupción y fraude. A partir de estudios se pueden establecer las siguientes tendencias fundamentales en la banca comercial cubana:

- Aumentar la actividad de la banca, con la implementación de más oficinas bancarias al ser la infraestructura actual rebasada por la demanda de servicios; el impulso al desarrollo de los canales de pago; el aumento de las casas de cambio en polos turísticos y sitios de interés para la población; y el incremento de la efectividad de la red de cajeros automáticos en el país, así como aumentar el número de terminales de puntos de ventas en las sucursales. Conjuntamente con la reducción de los términos para la decisión sobre las solicitudes de financiamientos y la creación de oficinas de negocios y trámites en todos los bancos comerciales.
- Consolidación de la banca remota y banca móvil para su utilización no solo por personas jurídicas, sino también por las personas naturales, lo que permite a los usuarios acreditar nóminas, hacer transferencias, consultar el saldo y, en el caso de las personas jurídicas, realizar depósitos de cheques de empresas.
- Impulso a la innovación, expresada en el desarrollo de la banca electrónica, que incluye el funcionamiento de los cajeros automáticos y el hacer extensivo el uso de la tarjeta magnética para que sirva como medio de pago al recibir bienes y servicios. Conjuntamente con los canales de pago electrónicos, el diseño de herramientas informáticas que permitan la inmediatez de la información a los clientes, la extensión de la divulgación de los servicios que se ofrecen, y mejorar la eficiencia en la gestión de las sucursales bancarias.
- Perfeccionamiento y ampliación de los servicios y productos financieros para trabajadores por cuenta propia que puedan ser de gran utilidad en el desempeño de su gestión.
- Incremento de la actividad de capacitación en las instituciones bancarias, ya que la adecuada preparación del personal bancario será un elemento fundamental para asesorar a las empresas, cooperativas, agricultores, trabajadores por cuenta propia, en fin, a todos los actores de la economía, los cuales están llamados a

desempeñar su papel en el modelo de gestión que se está implementando; así como a la población en general, de manera que facilite los trámites y su vida cotidiana.

- Implementación de un sistema de información bancaria mejor y más expedito como constante en el trabajo del sistema bancario nacional.
- Ampliación de las capacidades para realizar las operaciones de canje y recanje de cara al turismo, principalmente en aeropuertos y puertos marítimos, potenciando la presencia de la casa de cambio CADECA en las instalaciones hoteleras de gran envergadura.
- Mejorar e incrementar la información en los sitios web bancarios cubanos.
- Desarrollo del mercado interbancario, que permite optimizar la gestión de la liquidez del sistema financiero, creando un espacio donde los fondos se pueden redistribuir entre los agentes excedentarios y deficitarios del propio sistema.
- Generar políticas para retener el capital intelectual del sistema bancario, ya que la permanencia de los trabajadores es estratégica para el desarrollo e innovación del sistema bancario, donde es necesario considerar que, por ser esta actividad muy especializada e intensiva en conocimientos, la formación no solo requiere tiempo, sino también recursos y articulación de redes de trabajo y complementariedad técnica (Fernández y otros, 2020).

1.3 Marketing. Conceptualización.

El marketing, al igual que otras disciplinas, ha ido evolucionando y adaptándose a los diferentes avances de la humanidad, las tecnologías, los conocimientos y las necesidades. Se concibe como un proceso mediante el cual las instituciones crean valor para sus clientes y establecen relaciones duraderas, para obtener a cambio valor de ellos. En un mundo donde las necesidades, los gustos y preferencias de los consumidores cambian constantemente, el marketing, debe renovarse (Gómez & Tauro, 2023).

El marketing no sólo se ocupa de vender y hacer publicidad, sino que esencialmente se orienta a satisfacer las necesidades del cliente.

El marketing ha tenido diversas acepciones a través del tiempo, sin embargo, una definición amplia es la que sostiene que el marketing es:

- Un “concepto”. Al ver un negocio a través de los ojos de los clientes, se puede asegurar la prosperidad continua de una institución al proporcionar a estos “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 correcto.
- “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 (Loza, La auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de Banco Andes Procredit, 2013).

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes (Historia y evolución del marketing).

Cuando se habla de marketing, se hace referencia a una filosofía de gestión, que se apoya en procesos, estrategias y funciones, es decir, es una actividad integrada cuyo objeto es crear, comunicar y generar valor para el cliente, que solo es posible si satisface las necesidades y demandas de los consumidores.

El marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial de las instituciones bancarias y es, por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía es una actitud, la forma de concebir la relación de intercambio por parte de las organizaciones que ofrecen sus productos al mercado. 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 las necesidades, deseos y demanda de los consumidores (Atiénzar F. F., 2020).

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 asignarles un precio. Actividades como el desarrollo de productos y/o servicios, la investigación, la comunicación, la distribución, la asignación de precios y servicio postventa, constituyen el núcleo de las actividades de mercadotecnia, más aún tomando en cuenta un alto grado de responsabilidad social (Loza, La auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de Banco Andes Procredit, 2013).

De forma amplia, el marketing se debe entender como una filosofía de negocio que se centra en el cliente. En concreto, en el centro de la teoría y la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la entidad sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitirlos y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. En base a ello, esta filosofía de negocio se fundamentará en un conjunto de técnicas de investigación asociadas al análisis estratégico de los mercados, así como de un conjunto de técnicas de comercialización asociadas a la operativización de acciones de respuesta hacia los mercados (Tirado, 2013).

Para accionar sobre el mercado, el marketing emplea fundamentalmente cuatro variables clásicas, conocidas también como las 4P del marketing: producto (product), precio (price), canales de distribución (place) y la comunicación (promotion).

- **Producto:** es cualquier producto, servicio o idea que se ofrece al mercado. Este concepto se centra en el beneficio que reporta y no solo en sus características. Incluye una serie de subvariables relacionadas con las condiciones de los productos y servicios financieros, que pueden generar estrategias de venta.
- **Precio:** valor reconocido al producto o servicio.
- **Canales de distribución:** constituyen las vías a través de las cuales llega el producto o servicio desde el banco hasta el cliente, considera también el proceso de retroalimentación en cuanto a la efectividad de este proceso.

- Comunicación: conjunto de técnicas que permiten dar a conocer los productos o servicios y persuadir al mercado meta de sus cualidades para que lo elijan.

La mezcla de marketing o marketing mix es la combinación de las variables clásicas, que no deben implementarse por separado, ya que el efecto sobre el cliente lo ejercen de conjunto (Atiénzar F. F., 2020).

Evolución del concepto marketing.

La utilización del marketing por parte del público empresarial no ha permanecido estable a lo largo de los años. De hecho, se aprecia que su protagonismo está creciendo durante las últimas décadas debido a la gran variedad de presiones ejercidas por el entorno. Si se realiza una revisión histórica sobre las distintas orientaciones organizativas adoptadas por las instituciones a lo largo del siglo XX, se observa cómo la orientación al marketing surge como resultado de un proceso evolutivo. Concretamente, se puede identificar hasta cinco etapas históricas atendiendo a cómo ha ido evolucionando la forma de utilizar el marketing en la empresa y, por tanto, a cómo ha ido progresando su dirección.

1. Orientación a la producción. Desde este enfoque las empresas llevan a cabo sus actividades buscando maximizar la eficiencia productiva, ampliar la distribución y bajar los costes operativos. La premisa subyacente es que los consumidores están dispuestos a absorber toda la producción de la entidad con el único requisito de que sean fácilmente accesibles tanto en términos de espacio como de tiempo. Por tanto, el marketing en las instituciones orientadas a la producción se entiende como un marketing pasivo, ya que la idea subyacente es que los productos se venden por sí mismos. En este sentido, el protagonismo recae sobre el departamento de producción. Es decir, el marketing no es explotado como arma competitiva por este tipo de entidades, sin lugar a dudas porque la escasa competencia no lo hace necesario.
2. Orientación al producto. Desde este enfoque las instituciones llevan a cabo su actividad centrándose en producir buenos productos y en mejorarlos continuamente, todo ello bajo la creencia de que los clientes comprarán los mejores productos, es decir, aquellos que ofrezcan la mayor calidad y den el mejor resultado. Se continúa con un enfoque de marketing pasivo, pues, aunque se

innova para mejorar los productos, no se tiene en cuenta cuáles son los deseos y las preferencias de la demanda a la que van dirigidos.

3. Orientación a la venta. Desde este enfoque las entidades basan su actividad en la creencia, por una parte, de que los consumidores nunca comprarán suficiente si se deja la compra de su mano y, por otra, de que están dispuestos a conformarse con todo. La competitividad ha empezado a preocupar a las entidades, oferta y demanda se equilibran, motivo por el cual empiezan a centrarse en el desarrollo de actividades agresivas de venta y promoción más que en la fabricación de lo que va a ser vendido. Se trata de una visión táctica, de corto plazo, construida sobre la base de un marketing operativo que trata de maximizar el número de ventas puntuales.
4. Orientación al marketing. Desde este enfoque propiamente de marketing, las empresas empiezan a interesarse realmente por las necesidades y deseos de los consumidores, por satisfacerlos más eficiente y eficazmente, y con mayor valor añadido que la competencia. Este cambio tiene que ver con la evolución hacia un entorno dinámico, turbulento y cambiante, dominado por la intensificación de la competencia (la oferta supera ya a la demanda de los mercados) y el progreso tecnológico. Esta filosofía de dirección es la que hace surgir al marketing en toda su plenitud, diferenciándolo de lo que es la venta o la distribución. Por ello, la dirección debe intervenir antes de comenzar el ciclo de producción y no solamente al final. De esta manera, se puede integrar el marketing en cada etapa de las operaciones de la organización. En este nuevo escenario se desarrolla un enfoque de marketing activo que adopta ya una perspectiva estratégica, de largo plazo, para fidelizar al cliente y asegurar la supervivencia de la empresa en un entorno cada vez más disputado. En este estadio de evolución cobran pleno sentido los conceptos de «orientación al mercado» y «marketing relacional». En líneas generales se destacan los siguientes cuatro ejes de actuación:
 - Centrarse en el mercado. La empresa no lo puede ser todo para todo el mundo. Debe seleccionar aquel colectivo que sea capaz de atender mejor que la competencia.

- Orientación al consumidor. Se debe tomar el punto de vista del consumidor para atraerlo, retenerlo, y satisfacerlo desde una perspectiva global.
 - Coordinación del marketing. Implica la coordinación de las funciones de marketing entre sí, con el resto de unidades de la empresa. El marketing impregna toda la organización.
 - Obtención de beneficios. Resulta la premisa básica para que la empresa alcance también sus objetivos. La diferencia está en la forma en que se logran estos beneficios, ahora en base a la satisfacción de las necesidades.
5. Orientación de marketing social. Desde este enfoque las empresas se interesan no solo por el consumidor individual, sino por la sociedad en su conjunto. Por tanto, se procede al estudio de las necesidades de todos los agentes del mercado (consumidores, clientes, proveedores, competidores, trabajadores y sociedad en general) buscando la creación, intensificación y mantenimiento de relaciones duraderas con ellos. La idea es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados seleccionados para satisfacerlos de mejor manera que la competencia sin perjudicar a la sociedad, es decir, respetándola. En este sentido, cobra relieve la preocupación por las repercusiones que el marketing tiene sobre la sociedad cobrando protagonismos variantes del marketing (además de las 4 P's) como la política y la opinión pública, y se produce una ampliación del concepto de marketing que incluye subdisciplinas como: el marketing ecológico, marketing de minorías, marketing de relaciones, marketing integrado, marketing interno, marketing de responsabilidad social, etc. (Tirado, 2013).

Misión actual del Marketing.

En la actualidad el marketing tiene como fin crear y suministrar de manera sostenida ventajas competitivas a cada cliente y cadena de valor, para lograr su máxima fidelidad dentro de un esquema de rentabilidad y beneficios para cada uno de los protagonistas de la relación comercial presencial o virtual, utilizando para sus operaciones estratégicas y tácticas los nuevos recursos de las redes sociales (Prieto, 2024).

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 demandas son deseos de productos específicos que están respaldados por una capacidad de pago.

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:

1. Necesidades declaradas (el cliente requiere de un artículo económico).
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 explicara la necesidad de su compra).
5. Necesidades secretas (el cliente desea que sus amigos lo consideren un comprador inteligente).

Si solo se responde a las necesidades declaradas por el cliente, este puede no quedar satisfecho del todo. Muchos consumidores no saben lo que desean de un producto, 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 (Loza, La auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de Banco Andes Procredit, 2013).

La función del marketing en la economía es la de organizar el intercambio voluntario y competitivo de manera que asegure un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios.

Este encuentro no es espontáneo, pero exige la organización de actividades de unión de dos tipos:

- La organización material del intercambio, es decir, los flujos físicos de bienes desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.
- La organización de la comunicación, es decir, de los flujos de información que deben preceder, acompañar y seguir al intercambio, con el fin de asegurar un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

Es decir, la función del marketing en la economía es la de organizar el intercambio y la comunicación entre los productores y compradores. Esta definición se aplica tanto a las actividades comerciales como a las sin fines de lucro, de una manera general a toda situación donde hay intercambio voluntario entre organización y un público usuario de los servicios ofrecidos por la organización (Recalde, 2020).

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 institución espera lograr sobre la demanda de un producto o una línea de productos en un mercado objetivo dado.

Las estrategias de marketing son los medios por el cual un negocio espera alcanzar sus objetivos de venta. Son los pasos o lineamientos que una institución 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 consumidor.

Por consiguiente, se puede decir que las estrategias comerciales son todos los medios y tácticas que una institución 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.
- Estrategias de nicho de mercado (Loza, La auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de Banco Andes Procredit, 2013).

Internet y Marketing.

El Internet es una verdadera paradoja comercial, inmensas oportunidades combinadas con una fuerte competencia. Definitivamente los sitios Webs en Internet son un negocio contradictorio. Por un lado, hay inmensas oportunidades y el otro una intensa competencia. Muchos fracasan, otros malamente sobreviven, y muy pocos consiguen éxitos espectaculares.

La promoción exitosa de un Sitio Web es una cuestión de esfuerzo continuado lo que implica duro trabajo, buen conocimiento y mucha experiencia, así como herramientas efectivas y muchos contactos en la comunidad online.

Importancia actual del Marketing.

El marketing moderno llegó a la mayoría de edad después de la primera guerra mundial, cuando las palabras "surplus" y "superproducción" se hicieron más y más frecuentes en el vocabulario económico. Los métodos de producción masiva, tanto en la industria como en la agricultura, se habían desarrollado en el siglo XIX; después del 1920 se vio claramente el crecimiento del marketing. La importancia del marketing en los Estados Unidos en su conjunto, se ha hecho más y más patente a medida que ha continuado el aumento del nivel económico por encima de la mera subsistencia que era característico a la época anterior de la primera guerra mundial. A partir del 1920, aproximadamente, excepto los años de la guerra y los períodos inmediatos de la postguerra, han existido en este país un mercado dominado por los compradores, es decir, la oferta potencial de bienes y servicios han sobrepasado con mucho la demanda real. Ha habido relativamente muy poca dificultad en producir la mayoría de estos productos; el verdadero problema ha sido venderlos.

Generalmente no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing. Durante la época de recesión o depresión, pronto se evidencia que existe un aminoramiento en la actividad del marketing que obliga a disminuir la producción. Se hace evidente que en la economía "nada ocurre hasta que alguien vende algo" y hay urgente necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción (Colina, 2020).

1.4 Marketing Bancario. Principales concepciones.

El sector bancario no ha permanecido ajeno a la progresiva incorporación del marketing y de la orientación al mercado de las últimas décadas. En este período, se ha pasado de la casi total ausencia de marketing en las entidades financieras a la aplicación de las más sofisticadas y complejas estrategias (Tello y otros, 2005).

La actividad que desarrolla un banco al aplicar los principios de marketing, incluye el análisis de la situación (mercado, competencia, entorno, entre otros) y el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, así como la puesta en práctica de esas estrategias y el control de los resultados. Es relevante conocer que el mercado no es estático ni homogéneo, cambia continuamente y evoluciona de manera muy rápida, motivado principalmente por las coyunturas económicas, la presión de las diferentes fuerzas sociales, avances tecnológicos y globalización, y otros factores, los que crean nuevos comportamientos y retos que solo desde una óptica de marketing encontrarán respuestas satisfactorias (Atiénzar F. F., 2020).

Definiciones de Marketing Bancario.

El marketing bancario es un mecanismo social y económico que engloba la prestación de servicios cuyo origen es la banca, y través de ellos se crean e intercambian productos y otras entidades de valor para poder satisfacer las necesidades y deseos del cliente. Así pues, el marketing bancario comprende la satisfacción del cliente, las utilidades integradas y la responsabilidad social. También podría definirse como el encargado de estudiar, planificar, controlar y coordinar todos los departamentos de una entidad bancaria. Tiene como finalidad satisfacer de la mejor manera posible y de una manera rentable a sus clientes (Egea, 2018).

Este es el marketing de servicios específico del grupo formado por los bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, quedando expresamente excluidas otras entidades de crédito o financieras existentes en el mercado (Tello y otros, 2005).

El marketing bancario tiene como objetivo determinar de forma reflexiva y metódica las acciones a emprender en un mercado dominado por los constantes y continuos cambios (liberalización financiera; globalización de los mercados; desintermediación; tecnología; nivel cultural, económico) definiendo un escenario altamente competitivo y cambiante.

Colocando al cliente como elemento clave, donde las estrategias y diversas acciones de marketing se unen para poder satisfacer sus necesidades a lo largo del tiempo.

Proceso del marketing bancario.

El proceso de marketing bancario consta de tres partes: analítica, estratégica y operativa.

1. Analítica: La investigación comercial trata de recopilar, registrar y analizar sistemáticamente todos los datos relacionados con los problemas en la comercialización de bienes y servicios. Es por tanto un proceso de toma de información para plasmar la realidad de una forma clara y simplificada, de manera que facilite el análisis de la misma de los decisores.
2. Estratégica: En esta fase tienen lugar la segmentación, la planificación y el posicionamiento.
3. Operativa: Se utiliza el marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución) para que el mercado objetivo al que se desea llegar sea conocedor de la propuesta de valor realizada por la entidad bancaria. Para ello, el primer paso a realizar será el concretar el valor que busca el cliente referente a la entidad y viceversa. Es decir, saber qué busca obtener el cliente en la entidad y cuál es el objetivo de la entidad respecto al cliente (Gutiérrez, 2019).

Particularidades del marketing bancario.

Así pues, el marketing bancario tiene unas características específicas que lo diferencian de otros tipos de marketing:

- Las entidades han de estar orientadas a la clientela, tanto en el papel de oferentes como en el de demandantes de dinero, y servicios que ejerza dicha institución. Y para este propósito, toda entidad bancaria debe aplicar las nuevas tecnologías y explotar de manera adecuada los canales de distribución para así captar al cliente o mantenerlo.
- Las entidades cuentan con un excesivo grado de regulación y por tanto puede impedir o frenar el crecimiento de dichas entidades.
- Entre la entidad y sus clientes existe una relación bastante estable. Estas relaciones son casi a diario, y, además, pueden ser durante toda la vida del cliente. Por ello, la entidad debe conocer al detalle las necesidades del cliente para así anticiparse incluso a lo que el cliente demande.

- El riesgo debido a las restricciones a la comercialización de determinados volúmenes de producto por criterio no comerciales, operaciones de riesgo bancario (préstamos y tarjetas de crédito), limita las posibles acciones de marketing. La entidad no debe centrarse en su propio interés, las ofertas y servicios deben pensarse desde el cliente y no al contrario.
- No existe protección a la propiedad industrial, ya que, al no poder poner patentes a los nuevos productos y servicios, se dificulta la diferenciación.
- La confidencialidad y discreción que exige la actividad financiera, es muy alta en relación a la protección de datos de los clientes. De esta forma, el 25 mayo de 2018, entró en vigor el Reglamento General de Protección de Datos, de 2016. Los bancos están obligados a dar a sus clientes muchos más detalles acerca del uso que le van a dar a su información personal, además de comunicarles durante cuánto tiempo lo harán, con qué finalidad, y con qué base legal.
- Existencia de barreras de entrada al mercado. Las más importantes son las de cumplir las notas de solvencia impuesta por la Unión Europea. Pero también hay otros tipos de barreras, como por ejemplo las importantes inversiones que requiere un despliegue de una red de sucursales, o la importancia de una marca consolidada en un mercado donde la confianza es la base de éste (Egea, 2018).

Las distintas variables que componen el marketing bancario son: externas (macroeconómicas, sociales legales, etc.), internas (enfoque y estrategias), sujetos intervinientes (clientes, empleados, accionistas y otros grupos de interés) y elementos e instrumentos marketing (Tello y otros, 2005).

El marketing bancario se enfoca en promover los productos y servicios de las instituciones financieras, como bancos, instituciones de crédito, etc. Su objetivo principal es atraer y retener clientes, con estrategias que apuntan a destacar cualidades como:

- Seguridad bancaria del dinero.
- Privacidad de los datos.
- Mejores rentabilidades.
- Capacidad de satisfacer a los clientes con productos financieros modernos.

Desafíos del marketing bancario y financiero.

Planificar el marketing de los bancos requiere de un amplio conocimiento de la industria, de las tendencias y de aspectos esenciales como los siguientes:

1. Competencia

Los bancos compiten con instituciones financieras en línea, fintech y otros actores no tradicionales. Esto significa que el marketing digital tiene que ayudar a los bancos a destacarse en un mercado saturado, para atraer y retener clientes.

2. Cambios en el comportamiento del consumidor

Los consumidores han cambiado la forma en que gestionan su dinero. La banca en línea y las aplicaciones móviles han llevado a una disminución en la cantidad de visitas físicas a las sucursales bancarias. Estos cambios en el comportamiento del consumidor requieren de estrategias nuevas.

3. Innovación tecnológica

Los bancos pueden utilizar el marketing digital para destacar sus innovaciones tecnológicas. Esto incluye la promoción de aplicaciones móviles, chatbots, soluciones de banca en línea seguras y servicios financieros digitales.

4. Regulaciones y seguridad

La regulación bancaria es cada vez más estricta, lo que impone requisitos rigurosos en la recopilación y protección de datos de los clientes. Los bancos deben asegurarse de cumplir con estas regulaciones y garantizar la seguridad de la información de los clientes, lo que agrega un desafío adicional al marketing y a la gestión de datos.

5. Personalización y experiencia del cliente

Hoy en día, los clientes esperan una experiencia bancaria personalizada. Quieren que los bancos los conozcan, comprendan sus necesidades y les ofrezcan soluciones específicas. El marketing digital puede aportar mucho aquí, ya que la personalización de la experiencia del cliente requiere del análisis efectivo de datos que pueden recopilarse a través de estrategias de marketing efectivas.

6. Estrategias a medida

El marketing digital puede adaptar muchas de sus estrategias al sector bancario. El marketing de contenidos, el uso de las redes sociales y la publicidad en línea, permiten a

los bancos educar sobre los productos y servicios bancarios, ampliar su audiencia y llegar cada vez a un mayor número de clientes potenciales.

Ventajas del Marketing Bancario.

Cuando las instituciones financieras comprendan que el marketing bancario es parte indispensable de su proceso de cambio, podrán acceder a estas ventajas:

- Ampliación de las audiencias.
- Captación de más cantidad de clientes potenciales.
- Fidelización y lealtad de sus clientes.
- Más ventas de productos financieros.
- Mejor posicionamiento de marca en línea.
- Crear una comunidad en línea.
- Generar relaciones duraderas (Suárez, 2024).

1.5 Auditoría de marketing. Conceptos fundamentales e importancia.

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.

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.

La auditoría de marketing es 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.

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 se debe actuar para aumentar la rentabilidad de la entidad. 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 institución cuyo propósito es adecuar cursos alternativos de acción a la gerencia; para aumentar la rentabilidad de la entidad (Loza, Auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas, 2016).

La Auditoría y su relación con el marketing.

El proceso de auditar como se realiza en la actualidad tiene como precedente en el área administrativo a nivel general, por lo que cuando el marketing comenzó a coger peso en los setenta este se vio en la necesidad realizar auditoría en el propio proceso de marketing respecto a cómo este incidía en índole económico, político, demográfico, cultural y medioambiental. Este aspecto en la evaluación del auditor sabía que proponer cambios en tendencia en su auge del marketing sería un proceso de mejora en el resultado financiero y con ello no solo esta área sino también profundizar en la producción, innovación, la logística, servicio al cliente y por último y no menos importante el talento humano.

Es a partir de ello lo que origina la aparición y relación de la auditoría en el marketing que, por ende, obliga a la disposición de nuevos análisis periódicos en la empresa y que presenta importancia entorno al marketing para así permitir, desarrollar procesos con buen desempeño en estrategias de venta, imagen y alcance de la empresa ante el entorno competitivo (Pérez y otros, 2023).

Elementos de la Auditoría de Marketing.

Es importante 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 entidad; tratan de producir correcciones necesarias para el buen desarrollo y fácil consecución de los objetivos generales de la entidad:

1. 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.

Evaluar y con ello comprobar si se aprovechan adecuadamente las oportunidades y los recursos de la empresa. Al iniciarse ese proceso, se trata 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 crear explícitamente satisfacciones.

2. El programa

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

3. 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, entre estas están: la selección del plan de compensaciones a los agentes de ventas, los criterios usados 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 emprenden el asesoramiento sobre la utilización de nuevos instrumentos.

4. 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.

Características de la Auditoría de Marketing.

Se consideran cuatro generalidades que califican una auditoría de mercadotecnia. A continuación, se define cada una de ellas:

- **Comprehensiva:** 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 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.

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:

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 todos 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 se encuentran frecuentemente en la planeación de dicha auditoría. Se representan según el propósito de la misma como son las auditorías horizontal y vertical, por nivel de actividad de sistemas (corporativo), grupo y divisional, como también su alcance las completas o parciales.

Varias son las clasificaciones de las auditorías de marketing, entre las que están:

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.
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.

Fases de la Auditoría de Marketing.

En la bibliografía analizada, se han encontrado diversos procedimientos para el desarrollo de las auditorías en empresas de manera general. Comparar cada una 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 destacan:

- 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 auditoría: marketing interno y marketing externo; diferenciándose en cada una de las etapas que son definidas y en el orden que establecen para esto (Loza, Auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas, 2016).

A continuación, se describe de forma breve, las seis fases de la auditoría de marketing:

1. Toma de decisiones.
2. Investigar (diagnosticar).
3. Contraste de la información diagnosticada.
4. Informe de Auditoría.
5. Plan de acción para atender la realidad encontrada.
6. Control y seguimiento ante las acciones aplicadas (Pérez y otros, 2023).

Papel de la Auditoría de Marketing en los Bancos.

El papel que cumple la auditoría de marketing es evaluar y contribuir con nuevas avenidas que permitan a las entidades bancarias satisfacer al consumidor presente o próximo; mas no formular estrategias basadas en una visión impresionista del pasado. En la búsqueda de diseñar un dispositivo de fácil acceso, producto del proceso de conversión de datos en información útil e idónea para la toma de decisiones, es necesario para interpretar el momento, lugar, contenido y mejorar la calidad de la oferta al mercado (Carvaja & Barrantes, 2021).

Necesidades de Auditoría de Marketing.

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:

- Primera, el éxito genera a veces complacencia, al entrar en este estado, los ejecutivos de mercadotecnia descuidan las actividades de mercadeo que lo han

llevado a la cúspide y el competidor principal de la empresa pueda salir beneficiado ganando mercado.

- La segunda causa es el dinamismo del mercado, cuando los planes de mercadeo se llevan a la práctica, es muy probable que las condiciones hayan cambiado.

La utilización de la Auditoría de Marketing puede estar motivada por los siguientes factores:

- 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 (Loza, Auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas, 2016).

Beneficios de la auditoría estratégica de marketing.

Algunos de los beneficios de la auditoría estratégica de marketing son los siguientes:

- Formular propuestas a corto, mediano y largo plazo para aumentar la eficacia del marketing en general. Dichas sugerencias deben obedecer al desarrollo de las tres primeras etapas del proceso.
- Brindar atención individual adaptada a los productos, servicios, mercados, naturaleza y tamaño de la entidad.
- Motivar el mejoramiento de lo que existe y corregir lo que requiere soluciones. En el marco de un trabajo en equipo con los ejecutivos involucrados, el auditor debe actuar como un coaching outsourcing estimulando el interés en el trabajo de las etapas y en sus procesos.
- Analizar de forma objetiva e imparcial la situación de la entidad y sus desempeños estratégicos. Actuando como asesor externo en cada etapa del proceso, el auditor debe sugerir acciones que permitan mejorar el contenido actual en términos de productividad, competitividad y actuación en los mercados en los que participa la empresa.
- Desarrollar procesos de evaluación de gestión de trabajo en equipo.

- Cubrir todas las áreas estratégicas de marketing. Con el fin de que la gestión de la auditoría sea efectiva para la organización, se deben trabajar todas las áreas estratégicas de marketing de la entidad en forma específica.
- Ir más allá de las acciones rutinarias en todas las áreas de marketing, así como análisis de la competencia directa e indirecta que puedan dar aportes para la auditoría (Prieto, 2024).

Importancia de la Auditoría de Marketing.

La auditoría de marketing es una herramienta útil para realizar un análisis sistemático, independiente y periódico sobre los objetivos, estrategias y actividades de la entidad, 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 misma.

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 (Loza, Auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas, 2016).

Esta es considerada en la actualidad como una opción productiva para garantizar la eficacia de las altas o medianas y pequeñas inversiones de marketing, así como el desempeño estratégico, lo que va más allá de las gerencias o vicepresidencias, es decir, trabaja en el nivel de la alta gerencia. Su acción se extiende al campo operativo y del manejo del área de marketing, de modo que funge como apoyo a la alta dirección en la toma de decisiones oportunas y adecuadas, convirtiéndose en la nueva herramienta imparcial y objetiva para la competitividad y el aseguramiento en la calidad de la gestión de esta área (Prieto, 2024).

Como conclusión del presente capítulo y de acuerdo a la búsqueda bibliográfica actualizada sobre la auditoría de marketing bancario, se pudo desarrollar un análisis minucioso de la literatura especializada, partiendo de las tendencias y principales definiciones sobre el término, así como una sistematización de la auditoría de marketing en el desarrollo de la economía cubana y su importancia en el ámbito financiero cubano.

Capítulo 2: Procedimiento para la Auditoría de Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

En este capítulo se caracteriza de forma general al Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus, teniendo en cuenta su misión, visión y objetivos internos. También se define la estructura de la Auditoría y del Marketing en dicha organización. Además, se propone un procedimiento para Auditoría de la Gestión del Marketing y se valida su factibilidad, a través de criterios de expertos, para la aplicación de este en el Banco.

2.1 Caracterización general del Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) ostenta el liderazgo en la atención a clientes empresariales en el mercado financiero cubano a la par que ofrece numerosos servicios al creciente segmento de clientes particulares.

Misión: BANDEC es una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional, mediante servicios diversos e instrumentos financieros que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo; apoyada en su red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos.

Visión: Ser un banco comercial, que se distinga por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia en sus servicios y profesionalidad de sus empleados, una institución con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización, que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.

Objetivos internos:

1. Superar los resultados hasta el presente en la gestión comercial de BANDEC.
2. Elevar la calidad de los servicios y procesos internos de la institución.
3. Perfeccionar los sistemas contables de BANDEC.
4. Implementar la Estrategia para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción para el año 2023, en cuanto a

los componentes de prevención, detección, enfrentamiento y recuperación de los daños.

5. Implementar una plataforma tecnológica más novedosa y garantizar las innovaciones requeridas en las aplicaciones informáticas actuales.
6. Contribuir a la estabilidad financiera mediante el cumplimiento de las regulaciones del BCC, en los nuevos escenarios que se deriven de la actualización del modelo económico cubano.
7. Desarrollar capacidades en las instituciones del Sistema Bancario y Financiero Nacional para la implementación gradual de la Banca Verde.
8. Incorporar a la gestión de los procesos bancarios criterios de ciencia e innovación.

La cartera de servicios del BANDEC presenta, junto a productos tradicionales de la banca cubana e internacional como los de caja, de financiación, depósitos y transferencias de fondos, otros como la administración de fondos, fideicomisos y servicios técnicos a las inversiones, que brindan a los clientes un amplio abanico de posibilidades para satisfacer sus necesidades de la manera más efectiva.

La estructura del BANDEC en Sancti Spíritus está compuesta por una Dirección Provincial con una red de 10 sucursales, de ellas una en cada municipio y tres radican en el municipio cabecera.

La institución dispone con una plantilla aprobada de 561 trabajadores de los cuales 539 están cubiertos y están agrupados en diferentes categorías ocupacionales como se muestra en la figura 2.1:

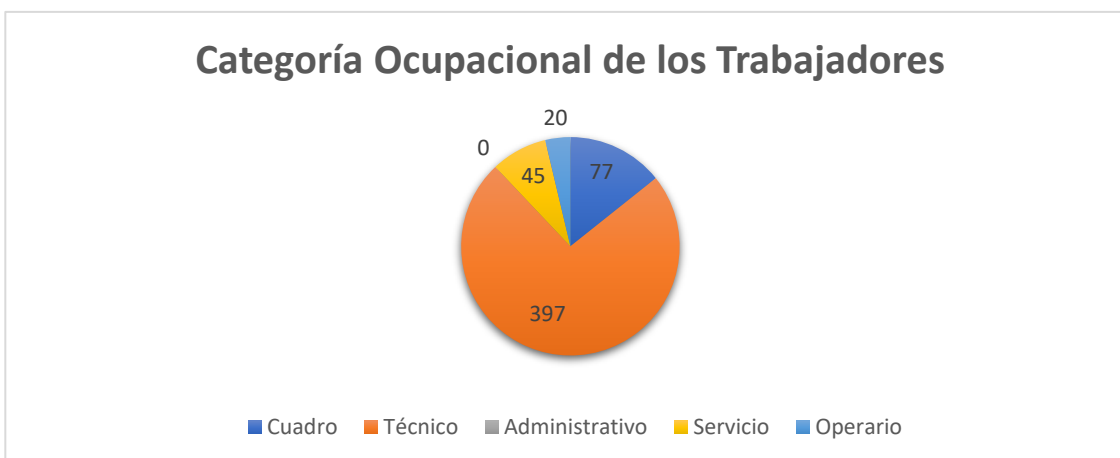


Figura 2.1 Categoría Ocupacional del Capital Humano. Fuente: Elaboración propia.

Además, cuenta con amplia variedad de clientes corporativos, los que se evidencian en la tabla 2.1:

Tabla 2.1 Cantidad de clientes corporativos.

	Personas Jurídicas	Personas Naturales	Campesinos	TCP	OFGNE	MIPYMES	CPA	CCS	UBPC
Cantidad de Clientes	1099	187986	7018	10081	272	80	55	162	117

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Estructura y organización de la Auditoría en el Banco de Crédito y Comercio.

La auditoría interna en el banco permite corroborar si las políticas, los procedimientos, los procesos y las normas se ajustan a las leyes y regulaciones que rigen este sector.

Antecedentes y Estructura de la Auditoría Interna en el BANDEC.

La actividad de auditoría en la institución se hereda de su antecesor, el Banco Nacional de Cuba, práctica que se venía realizando en el mismo desde su propio surgimiento en la década de 1940, manteniéndose hasta mediados de la década del 60, donde esta fuerza técnica y experimentada pasó a realizar funciones de Sistematizadores, Racionalizadores u otras tareas similares. Ya en los inicios del 70 se vuelve a retomar esta práctica y se comienzan a realizar las acciones de auditoría en todas las Direcciones Provinciales, creándose la figura del Auditor Provincial (Actual Subdirector) que atendía con un grupo de auditores la actividad en su territorio, incluyendo acciones en otros territorios de país.

En el año 1983 se decide la creación de una fuerza que realice revisiones a tiempo completo en las oficinas bancarias, buscando mayor sistematicidad en las revisiones y garantizando el fortalecimiento del control interno denominándose como Auditoría Permanente, que también son designados por el Auditor General, buscando mayor independencia en su actuar. Tienen el objetivo de hacer una evaluación permanente del sistema de control interno y la eficiencia del trabajo diario en las áreas operativas, unido a la exigencia en el cumplimiento de las instrucciones y procedimientos establecidos, por parte de los encargados de ejecutarlas, revisando y supervisándolas. Esta labor está

sustentada en la práctica y estándares internacionales, de contar los bancos con auditores internos que revisan a diario el funcionamiento y cumplimiento de las medidas de control.

La Unidad Central de Auditoría Interna (UCAI) se encuentra dirigida por el Auditor General, designado por el Ministro Presidente del Banco Central de Cuba y adscrito directamente a la presidencia de la institución, formando parte del primer nivel de dirección según los estatutos del BANDEC, es invitado permanente a las sesiones del Consejo de Dirección y de la Comisión de Cuadros y miembro efectivo de los Comité de Prevención y Control (CPC) y de Organización y Procedimientos (COP).

Cuenta con una Subdirección Provincial de Auditoría en cada Dirección Provincial del BANDEC, la que está integrada por Auditores de Línea que realizan las acciones según el plan aprobado en las dependencias que se le asignen y por los Auditores Permanentes (AIB) de cada sucursal u oficina del territorio.

El grupo de auditores del BANDEC de Sancti Spíritus está compuesto por 2 auditores asistentes, 3 auditores adjuntos y 8 auditores principales que integran los Auditores Permanentes; 3 auditores asistentes, 2 auditores supervisores y 10 auditores principales que componen los Auditores de Línea, subordinándose todos a un Subdirector Provincial.

Manual de Procedimientos de la Auditoría de BANDEC.

El Manual de procedimientos de la auditoría tiene como propósito regular metodológicamente los procesos que se requieren para ejercer la auditoría y alcanzar la calidad técnica de la misma; proveer a los auditores de herramientas para examinar la gestión pública, en materia de razonabilidad de la información financiera, grado de cumplimiento de objetivos y metas, manejo de los recursos con economía, eficiencia y eficacia, y el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable al objeto de examen; es de aplicación para el Sistema Nacional de Auditoría.

Para su correcta implementación, es imprescindible considerar lo establecido en las Normas Cubanas de Auditoría, el Código de Ética para los auditores del Sistema Nacional de Auditoría y demás disposiciones jurídicas asociadas a esta actividad.

La estructura del Manual de procedimientos de la auditoría se agrupa como se describe:

- En los procedimientos relacionados con los principios del proceso de la auditoría, se establecen pautas para desarrollar la planeación, realización de la auditoría,

elaboración de informes y seguimiento, las que se corresponden con las fases de la auditoría; aunque no estén definidos los límites entre ellas, es importante que el auditor reconozca su existencia y cumpla lo establecido para realizar su labor, lo que permite una revisión y supervisión adecuadas.

- Los procedimientos relacionados con la documentación, comunicación y aseguramiento de la calidad son transversales durante todo el proceso de la auditoría.
- Las plantillas de documentos, generales y específicas, se agrupan por códigos y se enumeran para facilitar su identificación.

La adecuada comprensión y aplicación del Manual de procedimientos de la auditoría fortalece, unifica e integra el ejercicio profesional del Sistema Nacional de Auditoría, permite evaluar el resultado del trabajo del auditor, lo cual promueve un desempeño cualitativamente superior de la auditoría, fundamental para el desarrollo político, económico y social del país, y para conservar las conquistas de la Revolución.

2.3 Estrategia de Comunicación del Banco de Crédito y Comercio.

Con el objetivo de proporcionar una metodología para gestionar de forma adecuada y racional los recursos relacionados con la comunicación institucional, a fin de optimizar el vínculo entre los diferentes públicos y lograr un desempeño más eficaz de la organización, el BANDEC diseña su Estrategia de Comunicación hacia el público.

Definiciones de públicos.

Para darle cumplimiento a su misión y su visión el BANDEC tiene definido sus diferentes públicos:

1. Público interno: cuadros y trabajadores de todas las Sucursales, Direcciones Provinciales, Oficina Central de todo el país, sin exclusiones.
2. Público mixto: cuadros de primer nivel de todos los bancos e instituciones financieras no bancarias.
3. Público externo:
 - 3.1 Público externo nacional
 - Empresas, CCS, CPA, TCP, Otras formas de gestión no estatal, Colaboradores y particulares.

- Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial.
- Partido Comunista de Cuba (Buró Político; Departamento Ideológico).
- Gobierno (Consejo de Estado, Consejo de Ministros, Asamblea Nacional del Poder Popular).
- Contraloría General de la República.
- Tribunal Supremo Popular.
- Fiscalía General de la República.
- Aduana General de la República.
- Ministerios (Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Ministerio del Interior y Ministerio de Justicia, fundamentalmente).
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Administración Pública.
- La Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.
- Asociación Cubana de Comunicadores Sociales.
- Medios de comunicación impresa, radial y digital.
- Proveedores.

3.2 Público externo extranjero

- Bancos centrales
- Banco del ALBA
- Banco del Sur
- Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI)
- Grupo de Acción Financiera de los países del Sur (GAFISUD)
- Sistema Unificado de Compensación Regional (SUCRE)
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL)
- Bancos Corresponsales

Estrategia de comunicación.

Definición, concepto comunicativo y slogan.

La adopción de una estrategia de comunicación supone producir un mensaje global que caracterizará a la organización ante todos sus públicos, y que expresará lo mejor posible el atributo básico que la organización desea destacar a partir del posicionamiento

estratégico de la institución. Este mensaje global se debe desdoblar en diversas vertientes, para posicionar los mensajes entre los diferentes públicos de relación. Incluye la formulación de una propuesta de política general de comunicación basada en la identificación de principios de trabajo, que después se desglosarán de modo específico en políticas internas y externas de comunicación.

Tomando en consideración la misión del Banco de Crédito y Comercio el mensaje global o concepto comunicativo que se propone es: Banco de Crédito y Comercio, contribuye al desarrollo económico del país.

El slogan que se propone es:” Banco de Crédito y Comercio: Creciendo juntos”

El atributo que se pondera es el del compromiso y se emplea una contraposición sugerida: somos una isla y un país pequeño, nuestra economía es pobre y está bloqueada por Estados Unidos, pero la meta del BANDEC es ayudar al crecimiento de la economía y, por tanto, ayudar a que las cubanas y cubanos sientan que viven en un gran país.

El Banco dispondrá de un vocero, que en el BANDEC de Sancti Spíritus ocupa el cargo de Gestor A en Comunicación y Marketing, elegido entre los funcionarios que posean altos conocimientos técnicos e institucionales, y este se preparará para actuar como un comunicador eficiente, capaz de mostrar un criterio amplio con facilidad de palabra.

Principios generales de comunicación del BANDEC.

La política general de comunicación del BANDEC se apoya en los siguientes principios:

1. Es importante comunicar a la sociedad, de manera clara, precisa, integral y articulada, las funciones del BANDEC y los beneficios de las acciones que promueve.
2. Es conveniente aplicar una política comunicacional proactiva, concebida en el justo equilibrio entre el espíritu tradicional del bancario y el papel que necesariamente debe desempeñar como comunicador dinámico, abierto, transparente.
3. Es necesario llegar a los públicos internos y a los diversos grupos de la sociedad, con mensajes únicos, pero transmitidos a la medida de cada interlocutor, a fin de transmitir y explicar adecuadamente los objetivos y acciones de la banca a todos los grupos de la sociedad, de manera oportuna.

4. Debe consolidarse la diseminación de información amplia y transparente, como un proceso sistemático y un esfuerzo continuo encaminado a orientar y explicar los servicios que ofrece el banco y las acciones derivadas de estos.
5. Debe respetarse la premisa de que la política crediticia son más efectivas cuando los públicos internos y externos las conocen y comprenden mejor.
6. El proceso de comunicación debe ser periódico, calendarizado, sistemático y dirigido hacia todos los grupos sociales, incluidos los públicos internos y externos.
7. Serán aprovechadas al máximo las posibilidades que le ofrecen al BANDEC sus medios de comunicación propios: el sitio web en Internet, así como su perfil institucional en Facebook y Twitter.
8. Las relaciones con la prensa serán reguladas por la Estrategia de Comunicación, las acciones específicas aparecerán en el Plan de acciones con los medios, que se aprueba anualmente por el Consejo de Dirección del BANDEC, y se integra al Manual de Gestión de la Comunicación del BANDEC.
9. Es importante capacitar a los funcionarios de la banca en técnicas de comunicación para que, por un lado, se conviertan en transmisores de mensajes claros y entendibles, en primer lugar, hacia el público interno, y por otro, para que puedan llevar adelante una relación profesional con los medios de comunicación.
10. Todas las políticas y medidas que se adopten como parte de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, o de las acciones para actualizar el modelo económico, estarán acompañadas de un Plan de Comunicación que contempla tareas antes, durante y después de la aplicación de las medidas, a fin de garantizar su mejor conocimiento y comprensión por el público interno y para movilizar favorablemente a la población.

Política general de comunicación para el BANDEC.

Por su naturaleza de entidad económica comercial el BANDEC sostiene relaciones particulares con el resto de las instituciones de la sociedad. Los objetivos estratégicos de su labor y las acciones que diseña para alcanzarlos, demandan sistemas de comunicación relativamente abiertos que permitan a la opinión pública formarse criterios realistas sobre los servicios que ofrece el banco y requiere el uso de sistemas de comunicación cada vez más veraces, transparentes y éticamente íntegros.

La naturaleza de las funciones del BANDEC, su obligación de rendir cuenta ante los diferentes estamentos del Partido y del Gobierno, y las particularidades derivadas de la presente coyuntura histórica, aconsejan propiciar una amplia comunicación, tanto hacia el interior del banco como hacia afuera, tomando en consideración que se requiere el consenso de los grupos de actores sociales a favor de los objetivos y políticas del BANDEC, las cuales están en sintonía con la actualización del modelo económico cubano, y contribuyen a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Por todo ello, se establecen las siguientes políticas de comunicación interna y externa del BANDEC:

1. Políticas de comunicación interna

- Todos los trabajadores del BANDEC deben recibir periódicamente información sobre el acontecer de la institución, los principales logros, las dificultades que limitan el trabajo y las medidas que se adoptan para resolverlas.
- Los trabajadores deben solicitar y recibir la información que consideren necesaria para su trabajo.
- Es conveniente crear todas las condiciones para que los trabajadores puedan comunicar a sus jefes y, en el caso necesario, a los jefes superiores, todas sus preocupaciones laborales, insatisfacciones y quejas.
- Es obligatorio mantener una actitud de reserva y prudencia en relación con las informaciones a las que se accede en función del trabajo.
- Los conflictos laborales serán resueltos de acuerdo con el sentido común y las leyes, pero se estimulará el diálogo y serán escuchados los argumentos de todas las partes.
- Deben crearse las condiciones propicias para que los trabajadores puedan presentar propuestas y se sientan motivados a comunicar ideas innovadoras, recibiendo una adecuada atención, que incluya el reconocimiento por éxitos laborales alcanzados y culminación de estudios, para que reciban el apoyo moral y económico que sea posible ofrecerles.
- Para la comunicación con los públicos internos se deberán emplear, ante todo, la comunicación directa, cara a cara, así como se aprovecharán los medios internos

de la red bancaria. Además, se podrán emplear boletines, reportes técnicos, folletos explicativos, materiales didácticos y educativos, conferencias, conversatorios, proyecciones de videos, spots, actividades coordinadas con museos, exposiciones, entre otras acciones.

- A las organizaciones políticas, de masa y profesionales del BANDEC se les reconoce un papel primordial en los procesos comunicativos, por lo que siempre serán tomados en cuenta por la dirección de la institución.
- Deben realizarse sistemáticos estudios de los públicos internos, que serán tomados en consideración para instrumentar las correspondientes políticas y estrategias de comunicación, como parte de una labor conjunta entre las áreas que atienden los cuadros, los recursos humanos y la comunicación de la institución.
- La administración y las organizaciones políticas y de masa laborarán de forma conjunta para fortalecer los valores y atributos reconocidos en el Código de Ética.

2. Políticas de comunicación externa

Tomando en consideración la actualización del modelo económico cubano y la aparición de nuevos actores:

- El BANDEC debe ofrecer una información fidedigna, completa, y todos los elementos necesarios para que los grupos sociales puedan interpretar la información que reciben y tomar decisiones óptimas en sus ejercicios de planeación, ya sean consumidores, productores, comerciantes o inversionistas.
- Para la comunicación con los públicos externos se podrán emplear instrumentos de probada eficacia, tales como: boletines, notas de prensa, reportes técnicos, folletos explicativos, materiales didácticos y educativos, los medios de prensa, el sitio web de la institución, los perfiles institucionales en Facebook y Twitter, conferencias, conversatorios, proyecciones de vídeos, spots, actividades coordinadas con museos y exposiciones en la propia sede del BANDEC en los territorios.
- La responsabilidad de la gestión de la comunicación del BANDEC estará a cargo de la Dirección de Marketing, dirección a la que se le facilitará su relación con la

máxima instancia decisora del BANDEC, a fin de que la comunicación hacia el exterior pueda ser directa y fluida, y, por tanto, eficaz.

- La comunicación no sustituye, sino complementa, las políticas que debe implementar un banco comercial, y contribuye a que estas políticas alcancen el efecto deseado.

Fomentar los valores institucionales, recogidos en el Código de Ética, que permiten al BANDEC la proyección de su cultura organizacional: honestidad, profesionalidad, responsabilidad, discreción, integridad, respeto, eficiencia, solidaridad y patriotismo; conjuntamente con la potenciación del sentido de pertenencia a la institución.

Evaluación y seguimiento.

A fin controlar la aplicación de Estrategia de Comunicación y el plan de trabajo con los medios de prensa, se proponen, dentro del propio plan, acciones con un carácter evaluativo, así como investigaciones que permitirán contrastar los avances realizados y problemas que se mantienen. Estas acciones se realizarán durante toda la estrategia para permitir reestructuraciones en caso de ser necesarias.

2.4 Diseño del procedimiento para el desarrollo de Auditoría de Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

Una de las herramientas estratégicas que les permite a las instituciones de hoy enfrentarse al competitivo mercado actual, para así lograr alcanzar el éxito propuesto, es la auditoría de marketing, sin embargo, esta constituye una de las menos conocidas y aplicadas en el sector bancario en Cuba, principalmente en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus en el cual no se lleva a cabo esta labor de gestión y control del marketing incumpliendo así con varios de los requisitos plasmados en sus políticas de comunicación interna. Esta actividad permite a la entidad bancaria analizar y evaluar los programas y acciones del área comercial y de marketing, además de su adecuación al entorno y a la situación del momento descubriendo las fortalezas y debilidades de la institución, buscando así el mejor proceder para aumentar la gestión y eficiencia de la entidad. Siendo la banca comercial indispensable en el proceso de Actualización del Modelo Económico Cubano que se lleva a cabo buscando elevar el impacto de su sistema bancario, lo que se refleja en los documentos sobre la Política Económica y Social del

Partido y el Gobierno ratificados en los Lineamientos del 2021-2026 establecidos en la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista.

Es por ello que con esta investigación se busca fomentar la gestión del marketing en la institución, a través del procedimiento de auditoría que permita dar solución a las principales limitantes que se presentan sobre esta área. Para lo que se van a utilizar las seis fases de la Auditoría de Marketing relacionadas en el Capítulo 1 y que se mencionan a continuación en la figura 2.2:

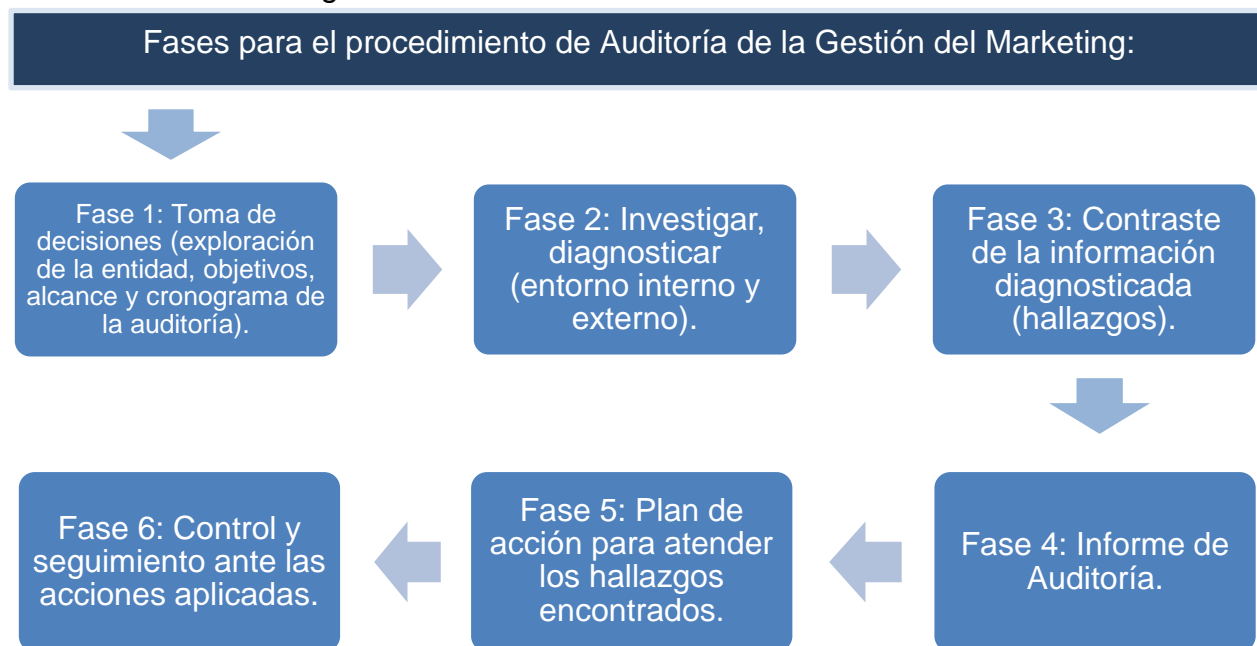


Figura 2.2 Fases del procedimiento de Auditoría de la Gestión del Marketing.

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo del procedimiento de Auditoría de Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

El programa se aplicará en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus, analizando las particularidades del entorno interno y externo de la institución y teniendo en cuenta sus políticas y objetivos para medir su gestión del marketing.

La Auditoría de Marketing comienza con una reunión entre la entidad y el auditor o auditores partiendo de la necesaria familiarización de los auditores con la institución objeto de análisis del entorno externo de la gestión de Marketing para adentrarse en las

particularidades del entorno interno, la cual la autora no considera necesaria pues quien realizará la Auditoría de Marketing será un auditor interno conocedor del objeto social y dinámicas de la entidad a auditar. En esta reunión se determinan los objetivos, la cobertura, la profundidad, las fuentes de información, el formato del informe y el cronograma de la auditoría basándose en las Nuevas Normas Cubanas de Auditoría, Resolución 76/2020 de la Contraloría General de la República de Cuba.

Se analizarán puntos fundamentales referentes a la planificación, organización, dirección y control del marketing. Por último, se evalúa a la empresa definiendo su posición actual en cuanto a su gestión de Marketing.

A continuación, se prepara un procedimiento detallado en el que se indica la exploración de la auditoría, el análisis del entorno, cómo llegar a la información requerida utilizando diferentes métodos y el desarrollo del informe para proponer acciones que permitan mejorar el actuar de la entidad en relación a la gestión del marketing.

Es importante indicar que para cada una de las fases definidas se han propuesto un grupo de herramientas que permitirán obtener la información necesaria para el análisis a realizar.

Fase 1: Toma de decisiones.

En esta fase corresponde definir los objetivos claros y el alcance de la auditoría, involucrando a los líderes del banco para asegurar alineación con la estrategia general.

El objetivo determinará lo que el auditor pretende responder en la auditoría utilizando la metodología diseñada para lograr evidencias suficientes y apropiadas que permitan alcanzar los objetivos previstos.

A continuación, se muestran los pasos a seguir para el desarrollo de esta fase:

1. Se hará una exploración del objeto auditado para analizar la eficacia de su gestión en relación con el marketing, teniendo en cuenta la cartera de préstamos, los tipos de clientes, su estrategia de segmentación de mercado, los productos que ofrecen, y la estrategia y el flujograma de comunicación de la Dirección Provincial del BANDEC de Sancti Spíritus ([ver Anexo 1](#)). Para ilustrarlo se aplicarán el método gráfico y el método de la revisión bibliográfica documental.

2. Se elegirán los elementos del área a controlar, además de elaborarse el cronograma de la auditoría donde se establece el periodo a auditar, el segmento y muestra analizados de la entidad.
3. Se realizará un análisis de los objetivos estratégicos y organizacionales trazados por la entidad auditada para medir la eficacia de la institución.

Fase 2: Investigar (diagnosticar).

En esta fase se procede a realizar un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, utilizando métodos y herramientas para recopilar los datos relevantes.

A continuación, se refleja cómo proceder para desarrollar esta fase:

1. Se hará referencia a los factores económicos, políticos y demográficos evaluando al cliente interno, externo y el funcionamiento de la institución bancaria auditada, teniendo en cuenta los elementos fundamentales de la administración como son: planificación, organización, dirección y control. Para esto se empleará el método de la revisión bibliográfica documental.
2. Se analizarán las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como los principales factores del entorno utilizando el método de la revisión bibliográfica documental y la matriz DAFO cuyo objetivo consiste en determinar las ventajas competitivas de la institución haciendo un análisis interno de las fortalezas y debilidades con respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, y un análisis externo de las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a la organización, donde se estudian los datos del proceso en cuanto a las tendencias o patrones a lo largo del tiempo para determinar la estrategia a emplear con el propósito de potenciar las fortalezas para atenuar las amenazas y superar las debilidades respecto a la gestión de Marketing.

Para ello se toman como base las fortalezas y debilidades de la gestión del marketing manifestadas por los Especialistas de Marketing de la Dirección Provincial del BANDEC en Sancti Spíritus y que se muestran a continuación:

1.1 Fortalezas del BANDEC en la gestión de marketing:

- El conocimiento y estudio de las tendencias del mercado.
- El análisis sistemático y el seguimiento de la cartera de productos y servicios bancarios que ofrecen a sus clientes.
- El diseño de productos y servicios propios.
- Los esfuerzos por la innovación de productos y servicios.
- La preocupación por facilitar el acceso de los clientes a los productos y servicios bancarios.

1.2 Debilidades del BANDEC en la gestión de marketing:

- La innovación de productos aún no se desarrolla en función de las necesidades de los clientes.
- La influencia del área de marketing en otras áreas es muy baja.
- Los estudios de marketing son poco utilizados por los directivos del Banco para la toma de decisiones.
- La comunicación banco-cliente aún es insuficiente.
- Existen debilidades en el diseño y desarrollo de estrategias de marketing.
- La efectividad de los canales actuales de distribución es insuficiente.
- Las investigaciones de mercado y de los productos y servicios en diferentes territorios y segmentos del mercado son muy escasas.
- Son pocas las políticas diferenciadas por territorios y clientes.

Esto demuestra que la gestión del marketing en el BANDEC de Sancti Spíritus está muy limitada y no determina la eficiencia que posee actualmente el Banco, para lo que se realizará con más profundidad el análisis a través de la matriz DAFO.

3. Se emplearán instrumentos de diagnóstico para la gestión del marketing como las entrevistas a los principales funcionarios de la Dirección Provincial del BANDEC en Sancti Spíritus involucrados en la investigación ([ver Anexo 2](#)) y que poseen conocimientos sobre los factores que inciden en la gestión comercial y el control del marketing en la entidad. Para la síntesis de esos conocimientos se desarrollará el método de la Lluvia de Ideas, la cual es una técnica que se aplicará al grupo de implicados en la investigación para generar ideas originales acerca del ambiente

analizado, buscando así liberar la creatividad del equipo para generar un número extenso de ideas que permitan identificar oportunidades para la mejora del área.

- El cuestionario del programa de auditoría de la gestión del marketing se estructura en seis secciones que a su vez contienen 20 variables, las que son valoradas a través de 54 preguntas ([ver Anexo 3](#)). Las secciones a auditar serán: macroentorno, microentorno, estrategia de marketing, organización de marketing, sistemas de marketing y mezcla de marketing.
4. Se hará énfasis en la política de comunicación interna y externa, los objetivos internos trazados y principios de la entidad para su gestión del marketing, para así conocer cómo esta emplea el marketing en la gestión comercial. Para esto se utilizará el método de la revisión bibliográfica documental.
 5. Se analizará el plan de marketing valorando lo referente a la evaluación y administración del plan, además de la organización y estructura del equipo de marketing y el control interno de la institución con respecto a esta área. Para lo que se empleará el método de la revisión bibliográfica documental.
 6. Se estudiará la política comercial del banco analizando los objetivos de publicidad de la institución, los canales de comunicación utilizados para la promoción de productos y servicios y la valoración que tienen los clientes sobre la institución, teniendo en cuenta si estos son efectivos, si los medios y el personal interno que llevan a cabo la comunicación de la entidad son los adecuados. Para esto se utilizará el método de la entrevista al personal y los clientes de la institución bancaria.
 7. Se evaluará la competencia de la entidad identificando primeramente aquellas entidades que brinden servicios similares al Banco de Crédito y Comercio. Posteriormente es preciso conocer su oferta y estrategia analizando los datos secundarios como la página web de la competencia, trabajos periodísticos sobre sus servicios, investigaciones realizadas anteriormente. Los resultados pueden mostrarse mediante una tabla con el fin de apreciar las diferencias existentes; las cuales, una vez detectadas, permiten trazar estrategias acordes con la situación a fin de revertir los aspectos negativos.

Fase 3: Contraste de la información diagnosticada.

En esta fase se desea analizar los hallazgos encontrados con estándares del sector para identificar discrepancias y áreas de mejora.

A continuación, se evidencian los pasos a seguir para el avance en la fase:

1. El auditor deberá evaluar las evidencias de la auditoría revisando la documentación existente para determinar si la materia controlada fue auditada de manera suficiente y apropiada, antes de formular conclusiones sobre el proceso.
2. Se tomarán en consideración los hallazgos que respalden el Informe de la auditoría a desarrollar sobre el cumplimiento o no cumplimiento de la gestión financiera en el área de marketing. Esto con el fin de evaluar debidamente si toda la información recogida es significativa para el proceso y si formará parte de la evaluación a realizar.
3. Las conclusiones pueden estar basadas en la evidencia cuantitativa, obtenida al usar indicadores o técnicas de muestreo que pueden requerir una medida importante de juicio e interpretación, con el fin de responder a las preguntas de auditoría, debido a que la evidencia de auditoría puede ser persuasiva en lugar de concluyente.

Fase 4: Informe de Auditoría.

En esta fase se procederá a redactar un informe detallado que resuma los hallazgos, incluyendo fortalezas, debilidades y recomendaciones.

1. Se debe tener en cuenta que el informe de auditoría es un medio formal para comunicar los objetivos de la auditoría, el cuerpo de las normas de auditoría, el alcance de la auditoría, los resultados que incluyen los hallazgos y las conclusiones alcanzadas en el proceso de evaluación del área de Marketing.
2. La elaboración del informe representa el momento adecuado de separar lo significativo de lo no significativo, debidamente evaluados por su importancia. Su formato debe reflejar una presentación lógica y organizada. Debe incluir suficiente información para que sea comprendido por los destinatarios esperados y facilitar las acciones correctivas.

3. El informe deberá ser: fácil de comprender, completo, objetivo, convincente y oportuno; incluirá solamente información que esté sustentada en la evidencia de la auditoría suficiente y apropiada, para garantizar que los hallazgos estén dentro del contexto analizado. Este mostrará las debilidades encontradas, teniendo en cuenta recomendaciones y soluciones para cada observación, reflejando las áreas de oportunidad y cursos de acción.
4. De acuerdo a los hallazgos encontrados y al resultado final del informe de la auditoría se aplicará la matriz DAFO de impactos cruzados para el procesamiento de esta información, la cual permitirá valorar finalmente la posición o situación actual de la organización en cuanto a su gestión y evaluación del marketing.

Fase 5: Plan de acción para atender la realidad encontrada.

En esta fase se busca desarrollar un plan estratégico que aborde las áreas problemáticas identificadas, priorizando acciones concretas que surjan del análisis e identificación de los hallazgos fundamentales que inciden en la gestión del Marketing en el BANDEC en Sancti Spíritus.

Seguidamente, se expone el proceder para el desarrollo de esta fase:

1. Se procederá a elaborar un plan de mejoras para mitigar las deficiencias detectadas buscando un incremento de la gestión financiera en el área de Marketing de la entidad priorizando acciones concretas que permitan dar solución a los hallazgos encontrados. Este plan de acción incluirá datos como: las deficiencias encontradas, medidas para erradicarlas, medidas administrativas en los casos que proceda, fecha de ejecución, nombre y cargo del responsable de cumplir la medida, además de otros elementos de interés ([ver Anexo 4](#)).
2. Se presentará el informe de la auditoría de Marketing y el plan de mejoras ante el Consejo de Dirección de la institución para su aprobación y correcta aplicación por el personal que se requiera.

Fase 6: Control y seguimiento ante las acciones aplicadas.

En esta fase se prosigue a evaluar la efectividad de las acciones implementadas, ajustando la estrategia según sea necesario, lo que permitirá determinar si la entidad

auditada ha enfrentado de manera adecuada los hallazgos y recomendaciones resultantes de la auditoría.

A continuación, se indican los pasos a seguir para el desarrollo de esta fase:

1. Se asignarán responsabilidades para el personal del área auditada y principales directivos de la institución, además de plazos para cumplir con el plan de medidas propuesto.
2. Se realizarán auditorías periódicas por parte del grupo interno de auditores siguiendo su plan de trabajo, para así ajustar las estrategias según sea necesario y controlar el proceso de cumplimiento del plan, revisando regularmente los avances hacia las acciones de mejoras sugeridas.

2.5 Valoración de la propuesta del procedimiento de auditoría de gestión del marketing por el criterio de expertos.

Para la validación de la propuesta del procedimiento para examinar la gestión del marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus se proyectó el empleo de la validación por criterio de expertos, con el objetivo de comprobar la validez del proceso modelado teóricamente, empleando el método Delphy para procesar los datos obtenidos de ellos.

Con el objetivo de recopilar una serie de opiniones, sirviendo para validar el procedimiento, sustentado en sus conocimientos, investigaciones, experiencias, estudios bibliográficos, da la posibilidad a los expertos de analizar el tema con tiempo, sobre todo si no hay posibilidades de que lo hagan de manera conjunta, debido a sus ocupaciones, niveles de responsabilidades y la dispersión de los lugares de ubicación de los mismos.

Durante la realización de todas las tareas propuestas en la investigación, se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- Se intercambió con profesionales que, por su experiencia en el quehacer diario de procedimientos de auditoría y auditoría de Marketing, aportaron criterios valiosos en la constatación del problema y la necesidad de proponer la solución de este. A partir de ese intercambio se seleccionaron quince candidatos a expertos ([ver Anexo 5](#)) que aportaron opiniones para la evaluación de la propuesta sobre su nivel de aplicabilidad,

necesidad de introducción, fiabilidad funcional, actualidad y rigor científico. Para la selección, se tuvo en cuenta una serie de aspectos, tales como la experiencia en la enseñanza como profesor, especialistas en el tema abordado y contadores.

- Se establecieron contactos con los expertos conocedores (vía personal y/o e-mail).
- Se realizó una valoración sobre el nivel de experiencia de que disponen, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia
- Se envió el cuestionario a los miembros seleccionados, solicitándole su opinión en los temas de interés.
- Se analizaron sus respuestas, identificándose las áreas en que se está de acuerdo y en las que difieren.
- Se envió vía e-mail el análisis resumido de todas las respuestas a los miembros del panel con el resumen de las respuestas ofrecidas por todos los expertos y se les pidió que dieran sus opiniones acerca de las que difieren.

Selección de los expertos.

1. Confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia de que disponen, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. A partir de aquí se calcula fácilmente el **Coeficiente de Conocimiento o Información** (Kc), a través de la siguiente fórmula:

$$K_c = n.(0,1)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento o Información

n: Rango seleccionado por el experto

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, estudiar, mostrándose en la tabla 2.2:

Tabla 2.2 Fuentes de argumentación o fundamentación.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Fuente: Elaboración propia.

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. A partir de estos valores reflejados por cada experto en la tabla 2.3 se contrastan con los valores de una tabla patrón:

Tabla 2.3 Influencia de los aspectos sobre el nivel de argumentación o fundamentación.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el **Coeficiente de Argumentación** (Ka) de cada experto:

$$K_a = a_{n_i} = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Donde:

Ka: Coeficiente de Argumentación

n_i: Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

Una vez obtenido los valores del **Coeficiente de Conocimiento** (Kc) y el **Coeficiente de Argumentación** (Ka) se procede a obtener el valor del **Coeficiente de Competencia** (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma:

$$K = 0,5 (Kc + Ka)$$

Donde:

K: Coeficiente de Competencia

Kc: Coeficiente de Conocimiento

Ka: Coeficiente de Argumentación

Posteriormente obtenido los resultados se valoran de la manera siguiente:

0,8 < **K** < 1,0 Coeficiente de Competencia Alto

0,5 < **K** < 0,8 Coeficiente de Competencia Medio

K < 0,5 Coeficiente de Competencia Bajo

Como resultado del precesamiento aplicado para determinar la competencia de los expertos dada por el Coeficiente de Conocimiento o Información (**Kc**), con respecto al nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (Tabla 2.4) se obtuvo que la mayoría de los expertos seleccionados son de competencia alta y solo cuatro del total poseen competencia media por lo que es acertado la selección de todos los aspirantes de acuerdo a este procedimiento.

Tabla 2.4 Competencia de los expertos con respecto al nivel de argumentación.

Competencia de los expertos con respecto al nivel de argumentación										
EXPERTO #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	0,7	0,91	0,80	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,04	0,05	0,16	0,1

2	0,8	0,81	0,80	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,05	0,04	0,16	0,08
3	0,8	0,78	0,79	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,16	0,08
4	0,7	0,72	0,71	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,025	0,04	0,1	0,08
5	0,7	0,74	0,72	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,1	0,1
6	0,8	0,84	0,82	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
7	0,7	0,90	0,80	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,025	0,16	0,08
8	0,8	0,89	0,84	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,04	0,05	0,16	0,08
9	0,8	0,79	0,79	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,05	0,025	0,16	0,08
10	0,8	0,93	0,86	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,05	0,16	0,08
11	0,9	0,90	0,90	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,05	0,05	0,16	0,08
12	0,9	1,00	0,95	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,05	0,2	0,1
13	0,9	0,90	0,90	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,05	0,16	0,05
14	0,8	0,82	0,81	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,05	0,05	0,16	0,08
15	0,8	0,88	0,84	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,04	0,04	0,16	0,08

Fuente: Elaboración propia.

¿Cómo se procesa la información obtenida de los expertos?.

Para resolver este problema se utiliza el MÉTODO DELPHY.

¿En qué consiste este método?

Una vez seleccionado los expertos con los que se realizaría el trabajo se les presentan los aspectos a valorar previamente determinados por el investigador ([ver Anexo 6](#)), a través de una tabla de Aspectos / Rangos de Valoración.

Generalmente los rangos de valoración son 5, es decir, Muy Adecuado, Bastante Adecuado, Adecuado, Poco Adecuado e Inadecuado, a los que asignamos valor numérico del 1 al 5 en el mismo orden, pueden tomar otros parámetros de valoración (Bueno, Malo, Regular, Pobre.)

El cuestionario circulado a los expertos ([ver Anexo 7](#)) se obtuvo a partir de las siguientes variables e indicadores que se muestran en la tabla 2.5:

Tabla 2.5 Operacionalización de las variables e indicadores del cuestionario de expertos.

Operacionalización de las variables		
Variables	Indicadores	Escalas
Necesidad	Los trabajadores (auditores) del Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus necesitan de un procedimiento de Auditoría de Marketing	5.-Definitivamente si 4.-Probablemente si 3.-Tengo dudas 2.-Probablemente no 1.-Definitivamente no

	El procedimiento diseñado facilita a los trabajadores y/o auditores del Banco de Crédito y Comercio la Auditoría de Marketing	5.-Mucho 4.-Algo 3.-Un poco 2.-Muy poco 1.-Nada
	Se necesita en el Banco de Crédito y Comercio un procedimiento para la Auditoría de Marketing	5.-Definitivamente si 4.-Probablemente si 3.-Tengo dudas 2.-Probablemente no 1.-Definitivamente no
Fiabilidad Funcional	Actualidad del procedimiento diseñado	5.-Muy actualizado 4.-Actualizado 3.-Medianamente actualizado 2.-Poco actualizado 1.-Desactualizado

Fuente: Elaboración propia.

Una vez plasmados los criterios de los expertos en cada rango de valoración para los diferentes aspectos en una tabla de Aspectos / Rangos de Valoración, se utilizarán los estadígrafos kappa de Cohen y Tau-B de Kendall.

En la siguiente matriz (**Tabla 2.6**) por encima de la diagonal principal, se muestran los valores y la significación del estadígrafo Kappa (La kappa de Cohen) mide el acuerdo entre las evaluaciones de dos jueces cuando ambos están valorando el mismo objeto. Un valor igual a 1 indica un acuerdo perfecto. Un valor igual a 0 indica que el acuerdo no es mejor que el que se obtendría por azar) y por debajo de la diagonal principal, los valores y la significación del estadígrafo Tau-B de Kendall (Medida no paramétrica de asociación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la magnitud de la misma, de tal modo que los mayores valores absolutos indican relaciones más fuertes) para la ronda final con los expertos.

Tabla 2.6 Matriz de relación de los coeficientes de los expertos.

Tabla 2.6		E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15
E01	Medida de correlación		0,815	0,280	0,765	0,765	0,544	0,442	0,280	0,333	0,544	0,333	0,765	0,442	0,163	0,280
	Sig. (bilateral)		0,000	0,050	0,000	0,000	0,007	0,016	0,050	0,120	0,007	0,120	0,000	0,016	0,374	0,050
E02	Medida de correlación	0,847		0,368	0,600	0,600	0,700	0,576	0,368	0,520	0,700	0,200	0,600	0,576	0,294	0,368
	Sig.	0,003		0,029	0,003	0,003	0,002	0,006	0,029	0,024	0,002	0,385	0,003	0,006	0,158	0,029

	(bilateral)															
E03	Medida de correlación	0,534	0,571		0,200	0,200	0,576	0,700	1,000	0,467	0,576	0,467	0,200	0,700	0,700	1,000
	Sig. (bilateral)	0,061	0,045		0,066	0,066	0,006	0,002	0,000	0,014	0,006	0,014	0,066	0,002	0,002	0,000
E04	Medida de correlación	0,810	0,701	0,516		1,000	0,385	0,310	0,200	0,478	0,385	0,478	1,000	0,310	0,310	0,200
	Sig. (bilateral)	0,005	0,015	0,072		0,000	0,019	0,033	0,066	0,008	0,019	0,008	0,000	0,033	0,033	0,066
E05	Medida de correlación	0,810	0,701	0,516	1,000		0,385	0,310	0,200	0,478	0,385	0,478	1,000	0,310	0,310	0,200
	Sig. (bilateral)	0,005	0,015	0,072	0,000		0,019	0,033	0,066	0,008	0,019	0,008	0,000	0,033	0,033	0,066
E06	Medida de correlación	0,667	0,766	0,686	0,579	0,579		0,899	0,576	0,556	0,415	0,037	0,385	0,566	0,566	0,576
	Sig. (bilateral)	0,019	0,007	0,016	0,043	0,043		0,000	0,006	0,018	0,081	0,874	0,019	0,016	0,016	0,006
E07	Medida de correlación	0,609	0,686	0,766	0,545	0,545	0,878		0,700	0,714	0,566	0,143	0,310	0,415	0,707	0,700
	Sig. (bilateral)	0,032	0,016	0,007	0,057	0,057	0,002		0,002	0,002	0,016	0,526	0,033	0,081	0,003	0,002
E08	Medida de correlación	0,534	0,571	1,000	0,516	0,516	0,686	0,766		0,467	0,576	0,467	0,200	0,700	0,700	1,000
	Sig. (bilateral)	0,061	0,045	0,000	0,072	0,072	0,016	0,007		0,014	0,006	0,014	0,066	0,002	0,002	0,000
E09	Medida de correlación	0,416	0,568	0,623	0,629	0,629	0,600	0,775	0,623		0,556	0,385	0,478	0,143	0,714	0,467
	Sig. (bilateral)	0,144	0,045	0,028	0,028	0,028	0,034	0,006	0,028		0,018	0,103	0,008	0,526	0,002	0,014
E10	Medida de correlación	0,667	0,766	0,686	0,579	0,579	0,463	0,610	0,686	0,600		0,556	0,385	0,566	0,566	0,576
	Sig. (bilateral)	0,019	0,007	0,016	0,043	0,043	0,102	0,031	0,016	0,034		0,018	0,019	0,016	0,016	0,006
E11	Medida de correlación	0,416	0,271	0,623	0,629	0,629	0,050	0,225	0,623	0,436	0,600		0,478	0,429	0,429	0,467
	Sig. (bilateral)	0,144	0,341	0,028	0,028	0,028	0,860	0,427	0,028	0,124	0,034		0,008	0,057	0,057	0,014
E12	Medida de correlación	0,810	0,701	0,516	1,000	1,000	0,579	0,545	0,516	0,629	0,579	0,629		0,310	0,310	0,200
	Sig. (bilateral)	0,005	0,015	0,072	0,000	0,000	0,043	0,057	0,072	0,028	0,043	0,028		0,033	0,033	0,066
E13	Medida de correlación	0,609	0,686	0,766	0,545	0,545	0,610	0,463	0,766	0,225	0,610	0,500	0,545		0,415	0,700
	Sig. (bilateral)	0,032	0,016	0,007	0,057	0,057	0,031	0,102	0,007	0,427	0,031	0,078	0,057		0,081	0,002
E14	Medida de correlación	0,290	0,396	0,766	0,545	0,545	0,610	0,732	0,766	0,775	0,610	0,500	0,545	0,463		0,700
	Sig. (bilateral)	0,308	0,163	0,007	0,057	0,057	0,031	0,010	0,007	0,006	0,031	0,078	0,057	0,102		0,002
E15	Medida de correlación	0,534	0,571	1,000	0,516	0,516	0,686	0,766	1,000	0,623	0,686	0,623	0,516	0,766	0,766	
	Sig. (bilateral)	0,061	0,045	0,000	0,072	0,072	0,016	0,007	0,000	0,028	0,016	0,028	0,072	0,007	0,007	

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse son pocos los casos en que no existe una evidencia estadística de la falta de concordancia de los expertos, los más significativos son entre los expertos 6 y 7 con el 11, las tablas de contingencia para estos se muestran a continuación:

Tabla 2.7 Tabla de contingencia E06 * E11.

		E11			Total
		1,00	4,00	5,00	
E06	1,00	1	0	0	1
	4,00	0	1	4	5
	5,00	0	3	3	6
Total		1	4	7	12

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.8 Tabla de contingencia E07 * E11.

		E11			Total
		1,00	4,00	5,00	
E07	1,00	1	0	0	1
	4,00	0	2	4	6
	5,00	0	2	3	5
Total		1	4	7	12

Fuente: Elaboración propia.

Y como puede observarse esta está dada por desacuerdos en 7 y 6 elementos respectivamente, en cuanto a si se evalúan de 4 o de 5.

Como resultado de la valoración de la propuesta con respecto a los indicadores propuestos en la **(Tabla 2.9)** todos los expertos coincidieron en la necesidad de diseñar un procedimiento de Auditoría de la Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

Con respecto al resto de los indicadores, los expertos valoran que el procedimiento propuesto es:

Tabla 2.9 Valoración del procedimiento por los expertos según los indicadores.

Indicadores para la validación del procedimiento	Mediana	Moda
Necesidad de procedimiento de auditoria de marketing	5	5
Facilidad de utilización para auditores	5	5
Actualidad del procedimiento de auditoria de marketing	4	4
Alcance del procedimiento	1	1
Transparencia y generalización	5	5
Sensibilidad de la instrucción	5	5
Fiabilidad y consistencia	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión del presente capítulo se han cumplido satisfactoriamente los objetivos trazados para esta etapa de la investigación, los criterios emitidos por los expertos permitieron corroborar la pertinencia, factibilidad y necesidad del procedimiento de Auditoría de Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

Conclusiones

- Los fundamentos teóricos evidenciaron la importancia del Marketing a nivel empresarial y social. También se destacó la Auditoría de Marketing como una herramienta imprescindible para reorientar estrategias y evaluar la utilización de los recursos de mercadotecnia utilizados por la entidad, buscando incrementar la efectividad de esta área en los resultados comerciales de la institución.
- El diagnóstico efectuado en el BANDEC de Sancti Spíritus posibilitó ratificar que en el banco no se lleva a cabo una labor de gestión y control del marketing incumpléndose con las políticas de comunicación con el público, con los principios de su estrategia comunicacional, además de que existe desconocimiento de los clientes sobre los servicios y facilidades que la entidad ofrece.
- El procedimiento propuesto permitirá identificar las principales fortalezas y factores limitantes de la gestión comercial en la entidad para así identificar acciones concretas que permitan a la entidad una mejor gestión del marketing para incrementar su eficiencia y visibilidad en el mercado, favoreciendo la triangulación de la información el empleo de diferentes métodos y técnicas.
- La validación por criterio de experto facilitó corroborar que el procedimiento propuesto es pertinente y factible, para su empleo en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus buscando una mayor visibilidad de la entidad en el mercado.

Recomendaciones

Para el enriquecimiento de esta investigación se recomienda:

- Evaluar el impacto del procedimiento diseñado para la Auditoría de la Gestión del Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.
- Actualizar teórica y metodológicamente el procedimiento diseñado para la Auditoría de la Gestión del Marketing, buscando así su actualidad, pertinencia y alcance.
- Generalizar el procedimiento diseñado para la Auditoría de la Gestión del Marketing en otras entidades del territorio.

Bibliografía

- Atiénzar, F. B., & Ameneiro, C. (2018). Diagnóstico de la gestión del marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC). *Cofín Habana*, 12(2), 82-99. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n2/cofin06218.pdf>
- Atiénzar, F. F. (2020). *LA BANCA COMERCIAL CUBANA: PROPUESTAS DE DESARROLLO*. La Habana, Cuba: Félix Varela. Obtenido de https://www.cadeca.cu/sites/all/themes/nexus/LA_BANCA_COMERCIAL_CUBANA.pdf
- BANDEC. (2024). *Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco de Crédito y Comercio*. Obtenido de Interbancario: mip.bandec.cu
- Calzada, A. A. (2004). *Gestión bancaria como uno de los factores determinantes de una crisis bancaria*. Tesis, Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/22175/T-760.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Carvaja, S. G., & Barrantes, H. A. (2021). *Auditoría estratégica de marketing como vigilancia tecnológica en la industria de tarjeta de crédito*. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3569>
- Colina, J. M. (2020). *Importancia, desarrollo y evolución del marketing*. Obtenido de Monografías: <https://www.monografias.com/trabajos3/impomarketing/impomarketing>
- Cruz, B. P. (2020). *Diseño de procedimiento para Auditoría de Marketing en el Banco Popular de Ahorro de Matanzas*. Tesis, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales, Matanzas. Obtenido de <https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/428/MSc20%20Belkis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Egea, A. A. (2018). *Evolución del marketing bancario y formas de comunicarse de las diferentes entidades bancarias con el público*. Obtenido de <https://repositorio.upct.es/server/api/core/bitstreams/f1383938-1430-49e6-9b21-ec629dd8b1f6/content>

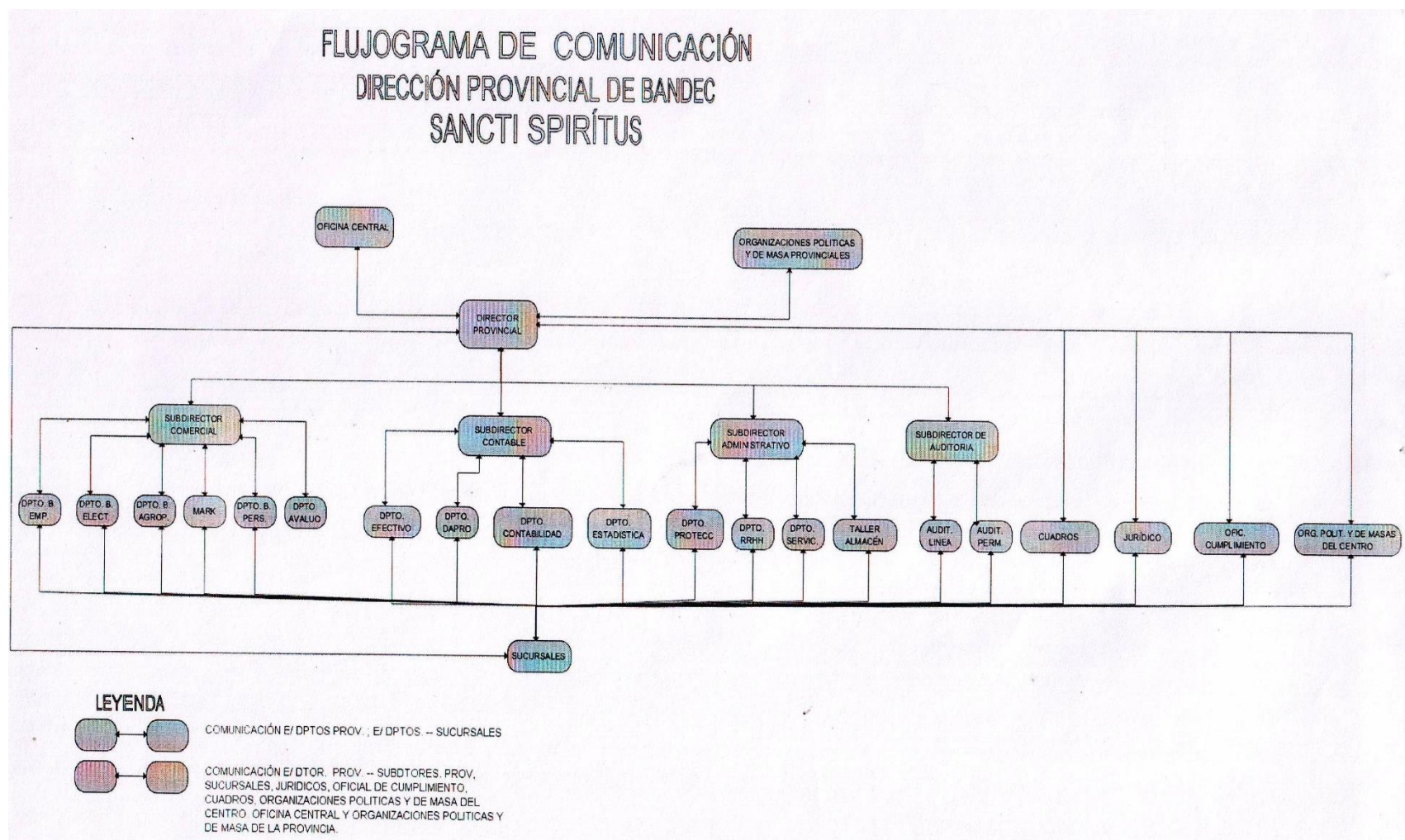
- Fernández, A. R., Atiénzar, F. B., & Lugo, J. R. (2020). Indicadores de gestión del capital intelectual para la banca comercial cubana. *Retos de la Dirección*, 14(1), 310-336. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552020000100310&script=sci_arttext
- García, L. Y. (2022). La capacidad organizacional como premisa de la innovación tecnológica en la gestión bancaria. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*(29), 1-14. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8527723.pdf>
- Gómez, L. J., & Tauro, M. A. (2023). *Comercialización: apuntes de cátedra. Evolución del marketing 1.0 al 5.0*. Tesis, Universidad Nacional del Sur, Departamento de Ciencias de la Administración, Bahía Blanca. Obtenido de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/6553/Evoluci%C3%B3n%20del%20marketing.pdf>
- Gutiérrez, L. S. (2019). *Marketing bancario en la era digital*. Universidad del País Vasco, San Sebastián. Obtenido de https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/42165/TFG_sobrinogutierrez.pdf
- Historia y evolución del marketing*. (s.f.). Obtenido de <https://blog.uchceu.es/marketing/wp-content/uploads/sites/29/2015/03/marketing.pdf>
- Loza, S. O. (2013). *La auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de Banco Andes Procredit*. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/4509/PG-422.pdf>
- Loza, S. O. (2016). Auditoría de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas. *Fides Et Ratio*, 11, 181-199. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v11n11/v11n11_a12.pdf
- Molina, E. J. (2014). *La auditoría en una entidad bancaria como parte esencial de la gestión de la calidad, mejora continua de los procesos y satisfacción del cliente*. Ensayo, Bogotá. Obtenido de

- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12663/Ensayo;jsessionid=0B0391FF1FB24F46FD55175F2084561E?sequence=1>
- Oliva, O. I., Robaina, R. L., & Pallero, G. C. (2020). Metodología de auditoría de marketing para servicios científico-técnicos con enfoque de responsabilidad social empresarial. *Retos de la Dirección*, 14(2), 156-182. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n2/2306-9155-rdir-14-02-156.pdf>
- Paneque, Z. M. (2019). La satisfacción de los clientes en el BANDEC. Institución bancaria de Cuba. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8730523.pdf>
- Peñate, T. d. (2021). *Estrategia de comunicación BPA Matanzas para fomentar la cultura bancaria*. Tesis, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales, Matanzas. Obtenido de <https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/434/MSc21%20Teresa%20del%20Toro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, E. d., Saeteros, E. Z., & Velasco, C. A. (2023). Auditoría de marketing para una empresa no contable. *PROHOMINUM. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(1). Obtenido de <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/download/516/1302>
- Prieto, G. A. (2024). *Auditoría estratégica de marketing: guía práctica para la elaboración del plan* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2024/01/9789585038165-9789585038172-auditoria-estrategica-de-marketing-guia-practica-para-la-elaboracion-del-plan-1ra-edicion-contenido.pdf>
- Recalde, L. (2020). *La función del marketing en la economía*. Obtenido de Monografías: <https://www.monografias.com/trabajos6/lafuma/lafuma>
- Suárez, P. M. (2024). *Desafíos del marketing bancario en la era digital*. Obtenido de Seonet: <https://www.seonetdigital.com/es/blog/marketing-bancario/>

- Tello, M. M., Zarza, A. E., & Mugarza, J. P. (2005). Evolución del marketing bancario en el período 1975-2000 en España. *Boletín de Estudios Económicos*, LX(184), 17-34. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/312603866_Evolucion_del_marketing_bancario_en_el_periodo_1975_-_2000_en_Espana
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos del marketing* (Primera ed.). Obtenido de <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Anexos

Anexo 1 Flujo de Comunicación de la Dirección Provincial del BANDEC de Sancti Spíritus. Fuente: Especialista en Marketing de la Dirección Provincial del BANDEC de Sancti Spíritus.



Anexo 2 Implicados en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1. Yudeisy Martínez Perdigón, Subdirectora Comercial, Categoría de Cuadro.
2. Yoselín Guerrero Aragón, Gestor A en Comunicación y Marketing, Categoría de Técnico.
3. Odelaine Wilson Fernández, Jefa del Departamento Provincial de Banca Personal, Categoría de Cuadro.
4. Arelys Alfono Valero, Jefa del Departamento Provincial de Banca Electrónica, Categoría de Cuadro.
5. Yamile García Ortega, Subdirectora Provincial de Auditoría, Categoría de Cuadro.
6. Luis Antigua Valdivia, Auditor Principal, Categoría de Técnico.
7. Idalmis Hernández Romero, Auditor Supervisor, Categoría de Técnico.
8. Lisnel Merlo Brito, Auditor Supervisor, Categoría de Técnico.

Anexo 3 Cuestionario para implicados en la investigación. Fuente: (Atiénzar F. F., 2020).

No.	Preguntas
1	¿Conoce la dirección de su institución los principales cambios y tendencias demográficas que pueden impactar su actividad?
2	¿Algunas de estas acciones han impactado su actividad?
3	¿Se han previsto acciones en respuesta a los cambios y tendencias conocidos que pueden impactar su actividad?
4	¿Se han aplicado algunas de las acciones previstas en respuesta a las acciones que han impactado su actividad?
5	¿Conoce la dirección de su institución los principales cambios y tendencias en los niveles de ingresos, precios, ahorros y créditos presentes en su radio de acción o en los mercados en que actúa, que pueden influenciar en su actividad?
6	¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?
7	¿Su institución tiene implementadas políticas que ayudan al cuidado y preservación del medio ambiente?
8	¿Considera que el tema medioambiental está presente en la proyección futura de su institución?
9	¿La dirección de su institución está al tanto de las principales tendencias y cambios tecnológicos a nivel internacional relacionados con la actividad bancaria?
10	¿Considera que su institución tiene claridad en cómo le pueden impactar estos cambios?
11	¿Se han llevado a cabo acciones para atenuar o aprovechar estos cambios?
12	¿Se conocen las tendencias del mercado (personas físicas, empresas, cooperativas, cuentapropistas, instituciones financieras y no financieras, entre otros) en cuanto a las necesidades de productos y servicios bancarios?
13	¿Se conoce cómo se comporta la aceptación de los productos y servicios en diferentes territorios donde la institución desarrolla su actividad?

14	¿Existen políticas comerciales diferenciadas por territorios y tipos de clientes en relación con la oferta de productos y servicios?
15	¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales de su Institución la imagen, calidad del producto/servicio, atención al cliente, tasas de interés, canales de distribución y la comunicación?
16	¿Considera usted que su institución desarrolla su gestión a partir de los estudios actualizados de las necesidades y preferencias de los clientes?
17	¿Considera usted que los canales de distribución actuales de los productos y servicios de su institución son suficientes?
18	¿Se han tomado medidas para aumentar y facilitar el acceso de los clientes actuales y potenciales a los productos y servicios que se ofrecen?
19	¿La institución diseña sus propios productos y servicios?
20	¿Usted considera que este diseño actual está organizado en función de las necesidades y deseos de los clientes?
21	¿Usted considera que está definido con claridad el mercado meta de la institución?
22	¿Dispone la institución de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores?
23	¿La institución ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?
24	¿De proceder, existe una oferta de productos y servicios diferenciada para cada segmento meta?
25	¿La misión de la institución y sus negocios están orientados al mercado?
26	¿Hay objetivos de marketing claramente definidos para la institución?
27	¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos?
28	¿Ha desarrollado la institución una estrategia de posicionamiento en el mercado en que actúa o se quiere actuar?
29	¿La mezcla de marketing (productos-tasas de interés-canales de distribución y canales de comunicación) está diferenciada para cada segmento de clientes?

30	¿Existe un área independiente dedicada al marketing que gestione integralmente los estudios de mercado, el diseño de nuevos productos y servicios, las tasas de interés y comisiones, los canales de distribución y los canales de comunicación?
31	¿Esta gestión se evidencia en todos los niveles de la institución?
32	¿Posee esta área la autoridad y la responsabilidad necesarias para influir en otras áreas de la institución que influyen en la satisfacción de los clientes?
33	¿La alta dirección de la institución se guía en sus decisiones por los estudios del área de marketing?
34	¿Existen en la institución sistemas de inteligencia de marketing e investigación de mercado?
35	¿Estos sistemas cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en las diferentes áreas de la Institución?
36	¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?
37	¿La Institución elabora planes de marketing
38	Para cada uno de los negocios que ofrece
39	Para los productos/servicios que ofrece?
40	¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplen los planes y objetivos de marketing trazados?
41	¿Se examina periódicamente la rentabilidad de cada uno de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?
42	¿Posee la institución el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas para desarrollar nuevos productos?
43	¿Desarrolla la institución investigaciones de concepto, pruebas de productos y mercado antes de lanzar nuevos productos?
44	¿Considera usted que se valoran y estudian propuestas innovadoras de nuevos productos y servicios?
45	¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la institución?

46	¿Realiza la institución análisis sistemático de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?
47	¿Conoce la institución la percepción de los clientes sobre los productos/servicios que le brinda en relación con la calidad, características, beneficios, entre otros?
48	¿Puede accionar la institución con flexibilidad sobre las tasas de interés?
49	¿Puede accionar la institución con flexibilidad sobre las comisiones de los productos y servicios?
50	¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución de los productos/servicios de la institución?
51	¿Se valora sistemáticamente la efectividad de los canales actuales de distribución sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?
52	¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la institución?
53	¿Es adecuado el presupuesto actual para las acciones de comunicación?
54	¿Considera usted que la comunicación de la institución con sus clientes y mercado en general es suficientemente efectiva?

Anexo 4 Plan de Medidas de Auditoría. Fuente: Elaboración Propia.**PLAN DE MEDIDAS****Identificación de la entidad:****Fecha de la auditoría:****Fecha de entrega del informe:**

Breve descripción de			Fecha de ejecución	Nombre y cargo del responsable de cumplir la medida
Deficiencias	Medidas para erradicarla	Medidas Administrativa en los casos que proceda		

Fecha de elaborado el documento:**Fecha de Aprobado en el Consejo de Dirección:****Nombre, cargo y firma del máximo dirigente en la entidad:****Nombre, cargo y firma del máximo dirigente de la Dirección Provincial:**

Anexo 5 Relación de Expertos. Fuente: Elaboración propia.

Nombre y Apellidos	Centro de Trabajo	Años de Experiencia	Categoría	Departamento
MSc. Luis J. Ramos Ríos	Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”	35	Profesor Auxiliar	FCTE Dpto. CET
MSc. Rosa E. Rguez Cruz	BANDEC Sancti Spíritus	36	Profesor Asistente	Dpto. de Auditoría
MSc. Leodanys E. Gerónimo Miranda	Sucursal CIH	15	Profesor Auxiliar	
Lic. Alien Guillermo Leal	BFI	15	Profesor Asistente	Dpto. de Auditoría
MSc. Sucel Curbelo Perdigón	BANDEC Sancti Spíritus	15	Profesor Asistente	
MSc. Ladys Y. Mora García	BANDEC Sancti Spíritus	20	Profesor Asistente	
Lic. Luis Manuel Echemendía	Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”	12	Profesor Instructor	Dpto. de Auditoría
MSc. Carlos R. Díaz Barrios	Sucursal CIH	25	Profesor Asistente	Sucursal CIH
MSc. María L. Lara Zayas	Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”	38	Profesor Titular	Dpto. de Auditoría

MSc. Marilín Bernal Prado	Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez"	22	Profesor Auxiliar	CETAD
Yudeisy Martínez Perdigón	BANDEC Sancti Spíritus	22	Subdirectora Cuadro	Área Comercial
Yoselín Guerrero Aragón	BANDEC Sancti Spíritus	1	Gestor A. Técnico	Marketing
Odelaine Wilson Fernández	BANDEC Sancti Spíritus	30	Jefe de Dpto. Cuadro	Banca Personal
Arelys Alfonso Valero	BANDEC Sancti Spíritus	20	Jefe de Dpto. Cuadro	Banca Electrónica
Yamile García Ortega	BANDEC Sancti Spíritus	15	Subdirectora Cuadro	Dpto. de Auditoría

Anexo 6 Guía para la validación del Procedimiento. Fuente: Elaboración propia.

Compañero (a): Usted ha sido seleccionado por su experiencia en la enseñanza superior, como dirigente y por el nivel docente metodológico que posee, para que exprese sus valoraciones sobre la propuesta: procedimiento de Auditoría de Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus. Sobre la propuesta usted podrá expresar su criterio teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Necesidad de su introducción: (actualidad del tema, finalidad)
2. Fiabilidad funcional: (eficiencia, facilidades de uso)
3. Fiabilidad y consistencia (calidad, transparencia y generalización)
4. Aspectos psicológicos: (Atractivo, adecuación a los destinatarios)

Datos del evaluador

Nombre y apellidos: _____

Institución: _____

Teléfono: _____

Correo-e: _____

Anexo 7. Cuestionario para la validación del procedimiento. Fuente: Elaboración propia.

Compañero (a):

Se ha diseñado un procedimiento de Auditoría de Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

Por su experiencia docente e investigativa usted ha sido seleccionado como experto para la validación de esta propuesta.

A continuación, se ofrecen un grupo de afirmaciones sobre el producto que se sitúan a su consideración, señale en cada una de ellas su opinión personal sobre el mismo de acuerdo a las escalas que se le ofrecen.

Muchas Gracias por su colaboración:

1. El dpto. de auditoría del Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus necesita de un procedimiento de Auditoría de Marketing.

5.- Definitivamente sí 4.- Probablemente sí 3.- Tengo dudas 2.- Probablemente no 1.- Definitivamente no

2. El procedimiento propuesto facilita la Auditoría de Marketing en el Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus.

5.- Mucho 4.- Algo 3.- Un poco 2.- Muy poco 1.- Nada

3. Se necesita en la sucursal un procedimiento de auditoría con estas características.

5.- Definitivamente sí 4.- Probablemente sí 3.- Tengo dudas 2.- Probablemente no 1.- Definitivamente no

4. La aplicación es segura.

5.- Completamente segura 4.- Segura 3.- Medianamente segura 2.- Poco segura 1.- Insegura

5. Actualidad del contenido del procedimiento para su implementación.

5.- Muy actualizado 4.- Actualizado 3.- Medianamente actualizado 2.- Poco actualizado 1.- Desactualizado

6. Generalización del procedimiento.

1.- Sí 0.- No

7. Estructura organizativa del procedimiento.

5.- Muy organizado 4.- Bien Organizado 3.- Organizado 2.- Poco organizado 1.-Mal organizado

8. Calidad de los contenidos.

5.- Completamente adecuados 4.- Adecuados 3.- Medianamente adecuados 2.- Poco adecuados 1.- Inadecuados

9. Actualidad de los contenidos

5.- Completamente actualizados 4.- Actualizados 3.- Medianamente actualizados 2.- Poco actualizados 1.- Desactualizados

10. Facilidad para su utilización.

5.- Muy fácil 4.- Fácil 3.- Medianamente fácil 2.- Poco fácil 1.- Difícil

11. Grado de interacción

5.- Muy Interactivo 4.- Interactivo 3.- Medianamente Interactivo 2.- Poco Interactivo 1.- Nada interactivo

12. Fiabilidad y consistencia.

5.- Muy fiable 4.- Fiable 3.- Medianamente fiable 2.- Poco fiable 1.- Nada fiable

Marque con una cruz el nivel de conocimiento que usted considera que tiene sobre esta temática (0 - Poco conocimiento a 10 - Mucho conocimiento)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Y seleccione el grado de influencia de cada una de las fuentes al emitir sus criterios

FUENTES DE ARGUMENTACION	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			