



Área de Comercialización e Investigación de Mercados.

Área de Organización de Empresas.

Universidad de Extremadura.

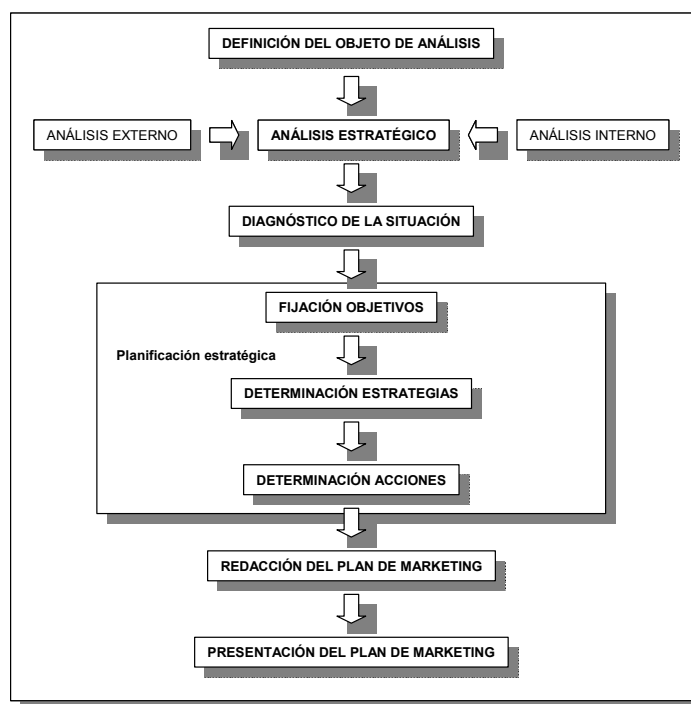
GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

EL PLAN DE MARKETING.

El plan de marketing es un *documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Utilizando un símil cinematográfico, el plan de marketing es el guión de la película, pues permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir cada actor (personal del departamento de marketing) en cada momento.*

Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones. En los siguientes apartados de este documento se describen cada una de las etapas que hay que seguir hasta llegar a la elaboración y presentación pública de un plan de marketing (figura 1).

Figura 1: Etapas del proceso de elaboración de un plan de marketing.



ETAPA 1: DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ANÁLISIS.

El **objeto de análisis** de un plan de marketing puede ser muy diverso:

- Un producto, una marca o una línea de producto concreta de una empresa (plan de marketing de producto). Puede aplicarse tanto para el caso de un producto que ya existe en el mercado como para el lanzamiento de un nuevo producto.

Ejemplo.- *El plan de marketing para el lanzamiento del SEAT Arosa.*

- El conjunto de la actividad de marketing de una empresa (plan de marketing general).

Ejemplo.- *El plan de marketing para McDonald's en España.*

- La totalidad de un sector económico, un mercado o un segmento de mercado (plan de marketing sectorial).

Ejemplo.- *El plan de marketing para el sector del calzado español.*

Determinado el objeto del plan y antes de iniciar cualquier proceso de investigación, debemos delimitar claramente cuál es el **ámbito geográfico** que se va a considerar (mundial, nacional, regional, etc.) y el **ámbito temporal** (anual o plurianual). Cuando consideremos un horizonte temporal de un solo año estaremos elaborando un "plan anual de marketing" y cuando consideremos un período superior (generalmente suele oscilar entre 3 y 5 años) hablaremos de "plan estratégico de marketing". Generalmente el plan anual se basa en un plan estratégico previamente elaborado.

ETAPA 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN.

El plan de marketing debe partir de una investigación exploratoria dirigida a analizar la situación actual del objeto de análisis, tanto en lo que se refiere a aspectos internos (análisis interno) como a aspectos de su entorno (análisis externo). Para organizar correctamente este proceso de análisis, es recomendable seguir las siguientes etapas:

ETAPA 2a: DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES A ANALIZAR.

En esta etapa debemos reflexionar sobre **qué información es relevante** para conocer la situación actual, evolución en los últimos años y perspectivas de futuro del objeto del plan de marketing. Si no realizamos una adecuada identificación inicial de las variables que deben ser consideradas y analizadas, cuando valoremos el resultado final encontraremos problemas como que la información de la que disponemos es incompleta, alguna información obtenida no es relevante, la información se presenta de forma incorrecta para su adecuado análisis o, en el peor de los casos, no disponemos de información de ciertos aspectos significativos.

En el caso de que los investigadores no sean expertos en el objeto del plan de marketing (por ejemplo, porque seamos una consultora y una empresa nos ha contratado para hacerlo), estas variables se irán identificando conforme se realice una investigación preliminar para informarse y adquirir un conocimiento suficiente del objeto de análisis. En todo caso, el listado inicial de variables a analizar debemos entenderlo como provisional y se irá ampliado según se avance en las siguientes etapas del proceso.

En el anexo final proponemos un conjunto ordenado de variables generales que pueden ser relevantes. Se trata de una aproximación inicial que debe ser ampliada y adaptada al objeto de análisis de cada plan de marketing, así como debatida entre los investigadores. Hay que tener presente que la información necesaria va a variar según nuestro objeto de análisis. Por ejemplo, para realizar un plan de marketing para una empresa automovilística seguramente sea interesante analizar la evolución de la tasa de cambio entre el euro y el dólar, pero no lo será para el caso de un supermercado ubicado en una determinada ciudad.

ETAPA 2b: DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.

Una vez identificada las variables de interés, es preciso determinar **dónde podemos obtener información** sobre las mismas. En la mayoría de las situaciones es necesario utilizar diversas fuentes de información. Las opciones habituales son las siguientes:

- 1. Fuentes secundarias.** Mucha información de interés suele estar recogida en estadísticas y bases de datos oficiales, en estudios previos o en fuentes sindicadas.
- 2. Fuentes primarias.** La información sobre otras variables, sin embargo, no está disponible y debe ser generada a medida. Las opciones son:
 - *Dinámicas de grupo con expertos y entrevistas en profundidad.* Permitirá conocer información cualitativa muy relevante para realizar un diagnóstico DAFO y perfilar mejor algunas de las variables anteriores para ser incluidas posteriormente en un cuestionario que genere información cuantitativa.
 - *Encuestas.* Según los casos se dirigirán a empresarios y/o a consumidores.
 - *Observación* de aspectos relevantes para la investigación. Por ejemplo, a través de la visita a la fábrica de la empresa.

ETAPA 2c: DISEÑO DEL PROCESO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA.

Una vez que sabemos qué queremos medir y el método que se va a utilizar, es necesario plantearse cómo se va a preguntar (o a extraer) la información que necesitamos. Como se ha indicado anteriormente, si preguntamos de forma inadecuada, los resultados pueden ser parciales, incorrectos o difíciles de tratar estadísticamente. A continuación indicamos las principales cuestiones a decidir:

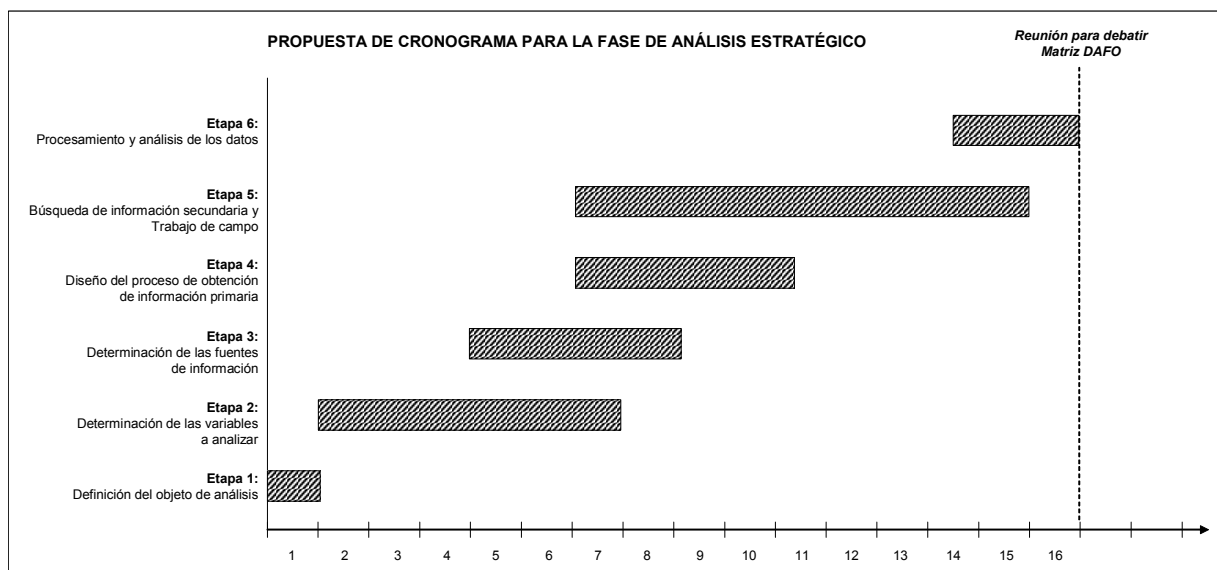
- En el diseño de las *dinámicas de grupo y entrevistas en profundidad*.
 - 1.- Selección de la muestra (expertos o entrevistados).
 - 2.- Determinación del lugar de realización y de los medios materiales necesarios (grabadoras, cámaras de video, etc.).
 - 3.- Selección del moderador /entrevistador.
 - 4.- Elaboración del guión de la dinámica/entrevista.
- En el diseño de la *investigación por encuesta*:
 - 1.- Definición de la población objetivo.
 - 2.- Determinación del tipo de encuesta: personal, postal o telefónica.
 - 3.- Plan de muestreo: tamaño y selección de la muestra.
 - 4.- Diseño del cuestionario y elección de las escalas de medida de las variables.

ETAPA 2d: BÚSQUEDA EN FUENTES SECUNDARIA Y TRABAJO DE CAMPO: OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Representa la **captación de los datos** mediante los medios seleccionados: búsqueda de la información secundaria y/o realización del trabajo de campo de las investigaciones primarias. En este último caso, implica una necesaria selección y capacitación de los entrevistadores, además de un trabajo inicial de supervisión de las entrevistas realizadas (supervisión en campo).

Según los casos, esta etapa puede llegar a requerir bastante tiempo y la finalización de la misma no siempre es controlable por el investigador, especialmente si tenemos que esperar respuestas a cuestionarios enviados. Por esta razón suele ser adecuado que se planifique su ejecución temporal de forma que se pueda solapar con otras etapas (por ejemplo, el procesamiento de los cuestionarios ya recibidos mientras se espera la recepción de otros) o actividades (por ejemplo, se realiza ciertas búsquedas en fuentes secundarias mientras enviamos los cuestionarios).

Figura 2: Cronograma orientativo de las distintas etapas.



ETAPA 2e: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.

En esta etapa además de la revisión, codificación y grabación de los datos obtenidos, se desarrollará una tabulación inicial que muestre los resultados básicos obtenidos, que deberá complementarse con los análisis univariados, bivariados y multivariantes que se consideren oportunos. Para el desarrollo de estos análisis se recomienda el uso de programas informáticos de tratamientos de datos como la *Excel*, el *DYANE* o el *SPSS*.

Las etapas que se han comentado deben seguir un orden lógico, aunque pueden solaparse algunas de ellas en el tiempo. En la figura 2 se recoge un cronograma orientativo de las distintas etapas, aunque la determinación del principio y de la duración de cada una de ellas deberá ser establecida por el equipo investigador en cada caso particular.

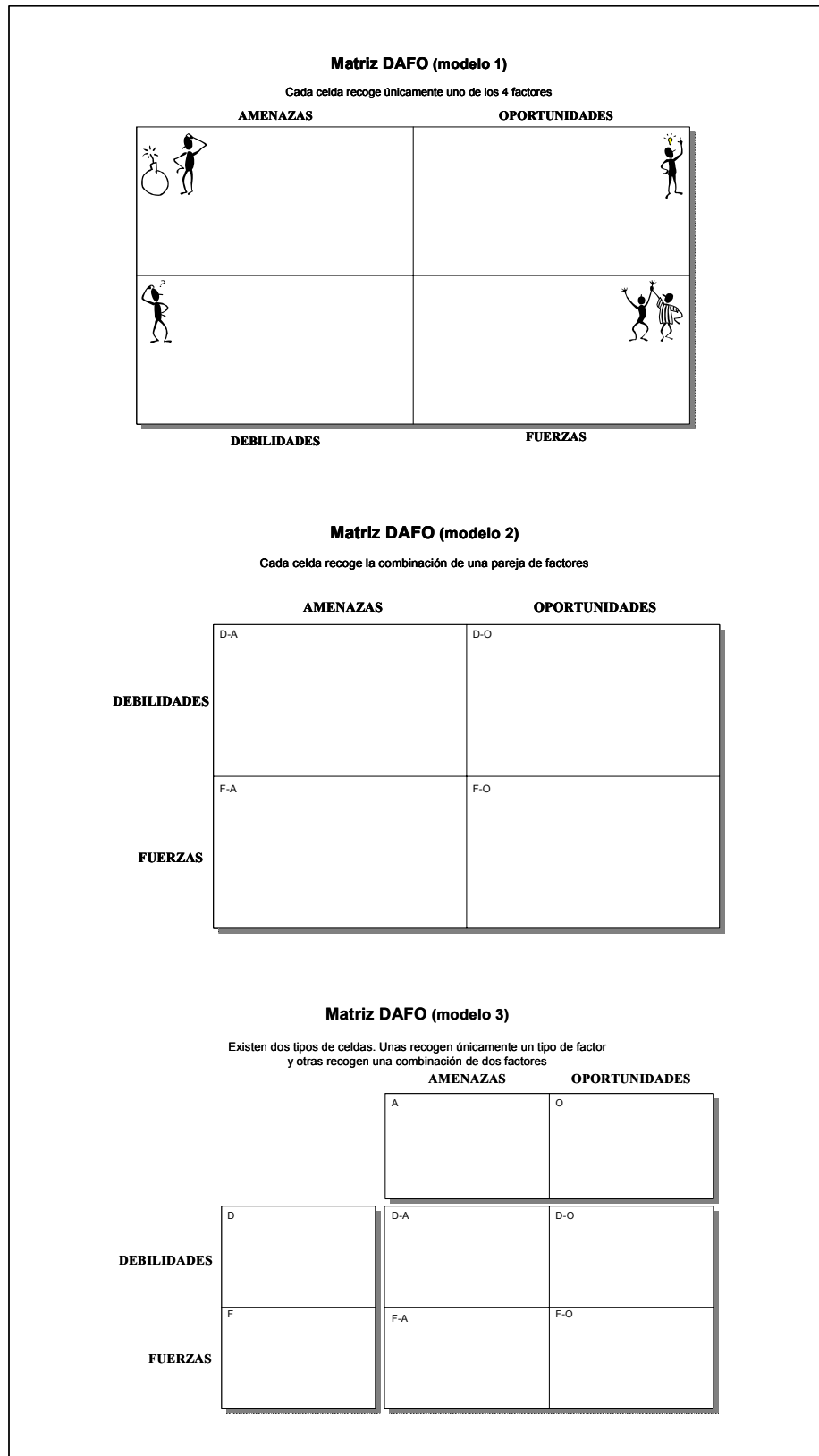
ETAPA 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

Una vez obtenida información sobre la situación del objeto de análisis debemos abrir un proceso de reflexión entre el equipo responsable de la elaboración del plan. Mediante este proceso se identifican las implicaciones que la situación actual y los cambios esperados pueden tener en la evolución futura del objeto de análisis. En concreto se deben identificar:

- ✓ Las **amenazas**: aquellos factores que influyen o pueden influir negativamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos que establezcamos.
- ✓ Las **oportunidades**: aquellos factores del entorno que influyen o pueden influir positivamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos que establezcamos.
- ✓ Las **debilidades**: aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar negativamente a su competitividad futura.
- ✓ Las **fortalezas**: aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar positivamente a su competitividad futura.

Este diagnóstico de la situación se suele presentar en un documento denominado **matriz D.A.F.O.**, en el cual se recogen de forma clara y concisa las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis estratégico. Según como se redacte cada factor, la matriz se puede presentar en tres formatos diferentes (figura 3):

Figura 3: Formatos de la matriz DAFO.



ETAPA 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso de planificación estratégica implica que el equipo decisor adopte un conjunto de decisiones relativas al futuro del objeto de análisis.

1) **Fijación de objetivos comerciales.** En función del diagnóstico de la situación efectuado se fijarán los objetivos que se desean alcanzar durante el periodo de vigencia del plan de marketing. Aunque los objetivos comerciales pueden ser muy diversos, podemos enumerar los siguientes:

a) Objetivos de venta, los cuales se pueden definir en términos de volumen de negocio (facturación o ingresos), unidades vendidas y/o cuota de mercado.

b) Objetivos de rentabilidad comercial, medidos a través de algún ratio que relacione las ventas con los recursos invertidos.

c) Objetivos comerciales cualitativos, tales como la notoriedad de marca, la satisfacción del cliente, la percepción de la calidad, la imagen, etc.

En todo caso, al enumerar los objetivos se debe tener presente que se debe indicar **qué** se quiere, **cuánto** se quiere y **cuando** se quiere conseguir. Por ejemplo, una correcta definición de objetivo sería la siguiente: "*deseamos incrementar las unidades vendidas del producto un 8% respecto de las de 2003 durante los próximos 3 años*".

2) **Determinación de las estrategias comerciales.** Se trata de indicar la forma en que se espera alcanzar los objetivos establecidos en la fase anterior. Aunque existen múltiples tipos de estrategias, algunas de las que se deben indicar en el plan son las siguientes:

- a) Estrategia de segmentación, que nos indicará el público objetivo preferente al que nos dirigimos.
- b) Estrategia de posicionamiento, que nos informará de la imagen que deseamos tener entre nuestro público objetivo en comparación a los competidores. Se trata, en otras palabras, de determinar qué razón o razones vamos a alegar para que nuestros clientes potenciales nos prefieran frente a los competidores.
- d) Estrategias de producto y marca.
- e) Estrategias de precio.
- f) Estrategias de distribución.
- g) Estrategias de comunicación.

3) **Determinación del programa de acciones.** Se trata de concretar los medios o acciones con las que se alcanzarán los objetivos establecidos siguiendo las estrategias determinadas en la fase anterior. Para definir correctamente una acción hay que dar respuesta a: *qué* se va a hacer, *cuándo* se va a hacer, *quién* lo va a hacer y *cuánto* dinero se va a destinar para hacerlo. El nivel de desagregación de las acciones a desempeñar dependerá del tipo de plan que se esté elaborando (figuras 4 y 5). Si se elabora un plan estratégico (plurianual), cada acción se

define de forma general (por ejemplo, campaña promocional en televisión), pero si se trata de un plan anual de marketing la acción debe desagregarse al máximo (en el ejemplo anterior, selección de la agencia publicitaria, grabación del spot, negociación con las cadenas de televisión, emisión del spot, etc.).

Es necesario matizar, por un lado, que una misma acción puede ser válida para aplicar dos o más estrategias y, por otro lado, que una misma estrategia puede requerir de más de una acción para llevarla a cabo.

Figura 4: Ejemplo de programa de acciones (I).

Programa de Acciones en comunicación para el plan estratégico 2004-2006			
Acciones	Responsable	Momento	Presupuesto
Inversión en campaña publicitaria TV de lanzamiento	Sr. González	Año 2004	18.000 €
Inversión en campaña publicitaria TV de mantenimiento	Sr. González	Año 2005 y 2006	18.000 €
Inversión en promoción de ventas	Sr. Áznar.	Navidades 2004 y 2005	6.000 €
Inversión en campaña radiofónica	Sr. Zapatero	2004-2006	25.000 €

figura 5: Ejemplo de programa de acciones (II).

Acciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presup.
Selección agencia publicidad	■												y1
Diseño de la campaña		■											y2
Producción de la campaña		■	■										y1
Emisión en TV				■	■	■			■	■	■	■	y3
Emisión en Radio				■	■	■				■	■	■	y4
Emisión en prensa					■	■			■	■	■	■	y5
Presupuesto temporal	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	Total

ETAPA 5: REDACCIÓN DEL PLAN

Una vez determinado qué se quiere conseguir, cuándo y cómo, es el momento de recogerlo en un documento: el *plan de marketing*. La estructura de este documento la debe decidir el propio equipo responsable de su elaboración en función del tipo de información de que se disponga. No existe una estructura obligatoria. En todo caso, es necesario que el plan sea lo más claro y fácil de manejar posible, pues no se va a tratar de un documento administrativo, sino de un documento que oriente en el futuro a los directivos. En este sentido, no hay un tamaño óptimo. La regla para determinar el tamaño del plan consiste simplemente en hacerlo lo bastante largo como para contar todo lo que el lector necesita saber y hacerlo lo suficientemente corto para no introducir datos irrelevantes o reiterativos. En cuanto a la redacción se recomienda que tenga un estilo de redacción homogéneo y se usen gráficos, tablas, figuras e imágenes que lo hagan más atractivo.

Se suele recomendar que el documento contenga los siguientes apartados generales. Su división en más subapartados dependerá de cada caso en particular.

Portada. Dado que suele existir distintos borradores y propuestas iniciales, es aconsejable que la portada indique la siguiente información:

Nombre del plan:

Fecha:

Estado (nº de borrador/documento final).

Responsable:

Equipo elaborador:

Índice. Debe permitir al usuario dirigirse rápidamente al apartado o subapartado que le interese. Por tanto, es conveniente asegurarse de que la paginación es la correcta.

Introducción. Se hace una descripción general del objeto de análisis del plan (sector, empresa, unidad de negocio, producto).

Análisis de la situación. Recoge los datos más relevantes identificados en el proceso de análisis de la situación. Su división en subapartados dependerá de cada caso

Diagnóstico de la situación. En esta sección se suele recoger la matriz DAFO.

Objetivos comerciales. Se recogen los objetivos comerciales a alcanzar en el periodo de vigencia del plan.

Estrategias de marketing. Se indican aquellos tipos de estrategias generales y específicas de marketing que determinarán la forma de alcanzar los objetivos establecidos.

Programa de acciones. Este apartado es posible unirlo al anterior porque sirve para especificar los medios de acción sobre cómo se aplicarán las estrategias.

Presupuesto. Indica los costes de cada acción y hace una predicción de los resultados financieros esperados.

Mecanismos de control. Recoge los mecanismos que se pueden utilizar para controlar los resultados del plan.

ETAPA 6: PRESENTACIÓN DEL PLAN

Tras elaborar el plan se debe entregar a la persona o personas encargadas de darle el visto bueno. Una vez aprobado se hará público a todos los destinatarios interesados, los cuales pueden ser muy diversos: Consejo de Administración, Junta General de Accionistas, inversores, clientes potenciales, medios de comunicación, etc.

Aunque en muchos casos el plan de marketing se hace público poniéndolo a disposición del interesado, en otras ocasiones es necesario hacerlo público mediante una presentación. Dicha presentación debe ser lo más atractiva posible, por lo que se recomienda el uso de programas informáticos como el MS PowerPoint. A la hora de preparar esta presentación hay que tener en cuenta que no se va a disponer del suficiente tiempo como para comentar todos los apartados del plan e, incluso, que algunos de ellos o determinados aspectos no son de interés para el receptor. Por esta razón, cuando se prepare la presentación se deben analizar las necesidades de información más relevantes del auditorio al que nos vamos a dirigir. Un mismo plan de marketing podrá ser presentado de forma diferente según a quien nos dirijamos.

ANEXO: ALGUNAS VARIABLES GENERALES RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

NOTA: téngase en cuenta que la enumeración realizada a continuación es sólo a título orientativo y no supone una lista de variables cerrada.

ANÁLISIS DEL ENTORNO**1.- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.**

- Entorno económico: perspectivas de crecimiento económico, evolución tipo de interés, evolución de los precios, tasas de cambio,...
- Entorno demográfico: cambios en la pirámide poblacional, en el tamaño y estructura de la unidad familiar,...
- Entorno tecnológico: investigaciones e innovaciones que puedan afectar directa o indirectamente a nuestro negocio.
- Entorno político-legal: posibles nuevas leyes que afecten directa o indirectamente a nuestro negocio, política de concesiones de subvenciones y licencias, presión de grupos ecologistas y asociaciones de consumidores,...
- Entorno socio-cultural: nuevos hábitos, creencias y actitudes de la sociedad.

2.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA:

- Tamaño actual del mercado.
- Tasa de crecimiento anual del mercado en los últimos años.
- Tasa de crecimiento anual esperada para los próximos años.
- Segmentos de mercado existentes: tamaño y evolución.
- Distribución geográfica de las ventas.
- Estacionalidad y ciclos de ventas.
- Ciclo de vida en el que se encuentra la demanda global del producto.

3.- ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES:

- Motivaciones, lugar y frecuencia de compra.
- Situaciones de uso o consumo habituales.
- Atributos diferenciales valorados en el proceso de elección del producto: precio, calidad, marca, etc. (primero deben ser identificados y luego valorar su importancia).
- Actitudes hacia el producto frente a productos alternativos.
- Personas que intervienen en el proceso de compra.

4.- ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA:

Para realizar un análisis completo debe considerarse el concepto de *competencia ampliada* por el cual, además de los competidores actuales, debemos evaluar otros 4 aspectos: a) las amenazas de posibles competidores potenciales, b) los productos sustitutivos, c) los proveedores y d) los distribuidores.

- Competidores actuales. Por un lado debemos analizar algunos aspectos generales como: tipos de competidores existentes, grado de concentración, barreras de entrada y salida, intensidad competitiva, márgenes, distribución de las cuotas de mercado,... Por otro lado, debemos analizar individualmente a los competidores que consideremos más relevantes. En este caso las variables que se deben conocer son similares a las que se pueden incluir en el análisis interno de nuestra propia empresa: imagen en el mercado, cartera de productos que ofertan, precios, estrategias que siguen,...
- Amenazas de nuevos ingresos, es decir la posibilidad de que en el futuro entren a competir junto a nosotros empresas que actualmente están en otros sectores o mercados.
- Productos sustitutivos: análisis de las ventajas y desventajas de productos alternativos, evolución de la cuota de mercado de los distintos tipos alternativos, ubicación geográfica de los productores de productos sustitutivos, comparativa de precios, etc.
- Proveedores (aprovisionamiento): localización geográfica, precios, cartera de productos ofrecidos, calidades, etc.
- Distribuidores: localización geográfica, número de puntos de venta o comerciales disponibles, imagen en el mercado, poder de negociación, etc.

ANÁLISIS INTERNO

1.- ASPECTOS PRODUCTIVOS.

- Análisis del proceso productivo. Utilización de la capacidad instalada.
- Grado de desarrollo tecnológico, política de renovación de equipos e instalaciones. Calidad de las instalaciones.
- Nivel de calidad del producto final.
- Economías de escala y experiencia
- Producción en unidades físicas y monetarias: actual, evolución últimos años y perspectivas futuras. Desglosar por tipo de producto. Razones de la evolución.
- Estructura de costes.
- Provisión de materias primas.

2.- ASPECTOS COMERCIALES.

- Cartera de productos.
- Inversión comercial en los últimos años.

- Equipo de ventas (comerciales): número, cualificación, sistema de retribución, formación ofrecida (propia o externa), organización jerárquica, ...
- Canales de distribución utilizados y poder sobre los mismos.
- Ventas y tasa de crecimiento anual: destino de las ventas, por tipo de producto y mercados
- Cuota de mercado general y por segmentos. Evolución.
- Estacionalidad de las ventas.
- Evolución de las ventas en los distintos mercados geográficos.
- Reputación de la marca: imagen.
- Principales clientes por tipo de actividad.
- Principales clientes por ubicación geográfica.
- Segmentos en los que se ha entrado y salido.

3.- ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y FINANCIEROS

- Nº de empleados: actual y evolución últimos años.
- Distribución de los empleados por cualificación técnica.
- Estabilidad del empleo y formación.
- Estructura organizativa: departamentos o unidades de gestión existentes.
- Nivel de implantación de sistemas de gestión de la calidad y/o de gestión medioambiental.
- Investigación y desarrollo.
- Propiedad del capital.

4.- ACTITUDES DE LA DIRECCIÓN

Además de analizar el comportamiento actual de la empresa, es conveniente analizar las actitudes de sus directivos. Según sean éstas, mayores o menores son las probabilidades de acometer actuaciones estratégicas de mejora.