

# BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL PLAN DE *MARKETING* DESDE UNA PERSPECTIVA ACTUAL

Heidi López Peguero<sup>1</sup>, Yulissa González González<sup>2</sup>, Ing. Geidy Arencibia Franquis<sup>3</sup>

1, 2, 3. Universidad de Matanzas, Vía Blanca Km.3½, Matanzas,  
Cuba. [heidi.lopez@est.umcc.cu](mailto:heidi.lopez@est.umcc.cu)

## Resumen

El plan de *marketing* es una de las herramientas más importantes dentro del área de *marketing* donde se detallan las diferentes acciones que se deben realizar en el área de mercadeo para alcanzar los objetivos planteados. Brinda a las empresas una visión actual y futura, que permite desarrollar estrategias con el mayor grado de precisión; con un margen de error menor y con gran capacidad de generar resultados importantes. Por ello, el objetivo de la investigación es realizar una búsqueda bibliográfica sobre el plan de *marketing* desde una perspectiva actual. Como resultado se realiza un estudio de: definiciones, tipos, objetivos, estrategias, finalidad, estructura, etapas y ventajas del plan de *marketing*

*Palabras claves:* Estrategia; herramientas; plan de *marketing*.

---

## Introducción

El plan de *marketing* es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con el mismo, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. Aborda los aspectos económicos, técnicos, legales y sociales del proyecto. Su principal objetivo es expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa que garanticen su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

El plan de *marketing* es una de las herramientas más importantes dentro del área de *marketing*. La que plasma en un documento escrito (sencillo y fácil de entender), donde se detallan las diferentes acciones que se deben realizar en el área de mercadeo para alcanzar los objetivos planteados, además se señalan los recursos económicos y el personal que se requerirán para el desarrollo de dichas actividades. Debe regirse a un cronograma de actividades, el mismo que permitirá ejecutar, implementar y evaluar cada una de las diferentes acciones planificadas; además de efectuar los ajustes necesarios. Es importante señalar que este plan no debe estar aislado del plan estratégico de la empresa, por el contrario, debe estar coordinado con el mismo.

Se debe tener en cuenta que el plan de *marketing* es fruto de una planificación constante con respecto al producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado y, por sí solo, no hace que se incrementen las ventas de la empresa. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entrono en el que opere, debe trabajar en base a un plan de *marketing* (Muñiz Gonzalez, 2016). Es por ello que el objetivo de este documento es: realizar una búsqueda bibliográfica sobre el plan de *marketing* desde una perspectiva actual.

## Desarrollo

El plan de *marketing* es una herramienta de base para los restantes planes de la empresa como el plan de producción o el financiero, por tanto, no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico (Salas Espinosa, 2010).

Este brinda a las empresas una visión actual y futura, que permite fijar objetivos y desarrollar estrategias con el mayor grado de precisión; con un margen de error menor y con gran capacidad de generar resultados importantes. Torres Gómez (2015) considera que puede ser plan de *marketing* a largo plazo o estratégico (período de duración de tres a cinco años) y plan de *marketing* anual (periodo de duración de un año).

De forma específica, el plan de *marketing* debe definir una serie de políticas de *marketing* que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización,

así como su misión. El plan de *marketing* aporta a la organización, bajo la perspectiva de *marketing*, una visión actual y del mañana que le podrá servir para establecer sus directrices con el mínimo equívoco y las máximas garantías (Castro Alfaro *et al.*, 2017).

### 1.1 Definición del plan de *marketing*.

En el cuadro 1. se muestran los conceptos de plan de *marketing* definidos por diferentes autores a continuación:

Cuadro 1. Conceptos de plan de *marketing* según diferentes autores.

Autor y año	Concepto
González-Fernández-Villavicencio (2012)	Documento en el que se definen los objetivos y campos de responsabilidad de la función de <i>marketing</i> y posibilita el control de la gestión. Ayuda a la consecución de los objetivos de la organización que están relacionados con su negocio. Ayuda también a hacer equipo, que todo el personal tenga claro hacia dónde se encamina la organización y a asegurar que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita de forma prioritaria.
Santesmases Mestre (2012)	Es la formulación de los objetivos y estrategias de <i>marketing</i> , junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados; se complementa e integra con la planificación estratégica de la organización.
Marcos Blázquez (2013)	Guía para la realización y el control. Se trata de la formulación escrita de una estrategia de <i>marketing</i> y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica.
Muñiz Gonzalez (2016)	Documento escrito en el que de forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.
Westwood (2016)	Es un elemento clave de la gestión empresarial, que identifica las mejores oportunidades de negocio de la empresa y describe cómo conseguir y mantener posiciones de los mercados; se trata de una herramienta de comunicación que combina todos los elementos de <i>marketing</i> en un plan de acción coordinado; indica quien hará qué, cuándo y cómo para alcanzar los objetivos fijados.
Castro Alfaro <i>et al.</i> (2017)	Herramienta de carácter estratégico, que estimula la comercialización de los bienes y servicios que ofrece el organismo corporativo por medio de la generación de una ventaja competitiva; instrumento a tener en cuenta al pensar en las necesidades de los consumidores.

Fuente: elaboración propia.

A partir de estas definiciones se realiza un análisis comparativo (ver cuadro 2.) en el que se determinan los elementos que definen un plan de *marketing*.

Cuadro 2. Comparación de conceptos de plan de *marketing*.

Autor	Criterios			
	Documento operativo de gestión.	Define objetivos y acciones a seguir para alcanzar un fin concreto.	Posibilita el control de la gestión.	Formulación de una estrategia de <i>marketing</i> .
González-Fernández-Villavicencio (2012)	X	X	X	
Santesmases Mestre (2012)		X		X
Marcos Blázquez (2013)	X		X	X
Muñiz Gonzalez (2016)	X	X		
Westwood (2016)		X	X	
Castro Alfaro <i>et al.</i> (2017)	X			X

Fuente: elaboración propia.

Al tener en cuenta los conceptos dados, se concluye que el plan de *marketing* es un documento escrito en el que se definen los objetivos y estrategias del *marketing* que debe seguir la empresa para alcanzar un determinado fin, en total correspondencia con la planeación estratégica.

## 1.2 Tipos de plan de *marketing*

Los planes de *marketing* se suelen clasificar en distintas categorías según los objetivos que persigan. El cuadro 3. muestra dos de las principales clasificaciones.

Cuadro 3. Tipos de planes de *marketing* según diferentes autores.

Autores	Tipos de planes de <i>marketing</i>
Meregildo Quispe y Santos Cipriano (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan para un nuevo producto: se prepara para productos, servicios, líneas de producto o marcas que la empresa no ha lanzado aún. Es preferible completar el plan incluso antes de iniciar el proyecto, aun teniendo en cuenta que la información, en esta etapa, es esquemática. Aun así, es mucho mejor comenzar a calcular tan pronto como sea posible, antes de comprometer importantes recursos.</li> <li>✓ Plan de <i>marketing</i> anual: sirve para aquellos productos, proyectos, servicios o marcas ya establecidos en la línea de producción de la</li> </ul>

	<p>empresa. Estos planes deben revisarse periódicamente, a ser posible anualmente. Por supuesto, el plan se adecua y modifica entretanto según los cambios que se produzcan en el entorno o en la empresa.</p>
Torres Gómez (2015)	<p>✓ Plan estratégico de <i>marketing</i>: es un documento escrito que se elabora después del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requisito de la dirección por brindar planes para cada área funcional importante. El plan estratégico se realiza para todas las áreas de la compañía. Al ser un plan a largo plazo, su alcance puede ser entre tres y cinco años, pero con revisiones anuales; con el objetivo de realizar ajustes que permitan enfrentar los cambios en el entorno de las organizaciones. Es recomendable realizar primero el plan estratégico de <i>marketing</i>, y en función de éste, desarrollar el plan anual de <i>marketing</i>.</p> <p>✓ Plan anual de <i>marketing</i>: un plan anual de <i>marketing</i> es el programa detallado de acción de las actividades de <i>marketing</i> en el año por división específica de la empresa o producto importante. Debe ser un documento escrito, no sólo un concepto mental.” Sin embargo, existen algunas excepciones dentro de este tipo de plan; debido a la demanda estacional de algunos productos o mercados, se puede realizar planes para periodos de tiempo más cortos. Por lo tanto, este plan se convierte en una guía para los gerentes y empleados del área de <i>marketing</i> sobre cómo cumplir los objetivos planteados.</p>

Fuente: elaboración propia.

### 1.3 Objetivos del plan de *marketing*

Los objetivos representan el punto central dentro del plan de *marketing*. Estos determinan numéricamente hacia dónde quiere llegar una empresa y deben estar acordes al plan estratégico de la organización. Además, los objetivos también representan la solución a un problema de mercado o la explotación de una oportunidad en el mismo.

Para que los objetivos sean valiosos y accesibles deben ser claros y específicos, medibles, reales y alcanzables; y estar en función del mercado objetivo y el comportamiento del mismo.

Se pueden clasificar a los objetivos de *marketing* en dos grupos: cuantitativos y cualitativos (Torres Gómez, 2015). A continuación, se detalla cada uno de ellos:

1. Cuantitativos: Son aquellos que se fijan para generar resultados en el corto plazo. Por ejemplo: las ventas, participación de mercado, la rentabilidad, captación de nuevos clientes, etc.
2. Cualitativos: Son aquellos que permiten a las empresas consolidarse en el tiempo. Por ejemplo: reconocimiento y notoriedad de marca, mejora de imagen, calidad de los servicios.

#### 1.4 Estrategias del plan de *marketing*

Las estrategias de *marketing* especifican los caminos de acción que las empresas adoptan para lograr los objetivos de mercadeo planteados. La buena definición de estrategias permitirá posicionarse en el mercado y a la vez enfrentar a la competencia, al alcanzar la mayor rentabilidad mediante el uso de los recursos planificados por la empresa.

Aunque existen múltiples tipos de estrategias, se ha tomado como referencia la de los modelos del *marketing* mix más actuales (Torres Gómez, 2015). Siendo así, el modelo de las “11 P’s” y el de las “4 C’s” (ver figura 1.) se muestran las estrategias de mercadeo de ambos modelos a continuación:

- ✓ Estrategias de producto y marca: relacionado con decisiones sobre amplitud de gama, política de marca, imagen de marca, entre otras.
- ✓ Estrategias de precio: relacionado con decisiones principalmente sobre estrategia de precios.
- ✓ Estrategias de distribución: relacionado con decisiones en sistema de ventas, localización puntos de venta, cobertura del mercado, entre otras.
- ✓ Estrategias de comunicación: relacionado con decisiones en mensajes, medios, soportes, entre otras. Así como de obtener una retroalimentación por parte del mercado.
- ✓ Estrategias de personal: relacionado con la selección y capacitación de personal acorde a un negocio en particular.
- ✓ Estrategias de proveedores: relacionado con crear alianzas estratégicas, fusiones o acuerdos de manera que permitan consolidarse en el mercado.
- ✓ Estrategias de preventa: relacionado con actividades de previsión de ventas, las mismas que permiten analizar la acogida del producto o servicio en el mercado.
- ✓ Estrategias de postventa: relacionado con acciones para monitorear el uso de los productos o servicios, así como realizar campañas de fidelización a los clientes.
- ✓ Estrategias en punto de venta: relacionado con la generación de acciones de *merchandising* y *trademarketing*, que permitan mantener buenas relaciones con los canales de distribución y con los clientes.
- ✓ Estrategias de protección legal: relacionado con las leyes pertinentes para poder desarrollar las actividades comerciales. Además, con todas las herramientas útiles para que una empresa proteja sus creaciones, tanto físicas como intelectuales.
- ✓ Estrategias de evidencia física y procesos: relacionado con destrezas que permitan crear un ambiente adecuado y de alto impacto para que el cliente pueda generar la compra.
- ✓ Estrategias de clientes: relacionado con investigar y estudiar el comportamiento del consumidor, con el objetivo de conocer a ciencia cierta la orientación que debe tener cada producto o servicio.
- ✓ Estrategias de costo: relacionado con acciones que disminuyan el tiempo y el desgaste que los clientes emplean al momento de elegir un determinado producto o servicio.

- ✓ Estrategias de conveniencia: relacionado con acciones que permitan facilitar el proceso de compra-venta, de manera que el cliente acceda fácilmente y sin impedimentos al punto de venta.



Figura 1. Estrategias del plan de *marketing*

Fuente: elaboración propia

### 1.5 Finalidad del plan de *marketing*

Todo proceso de planeación empresarial debe tener en cuenta tres elementos para asegurar su éxito: claridad de propósito, enfoque y disciplina. La claridad de propósito se refiere a la necesidad de establecer objetivos claros que impulsen a la organización permanentemente en su consecución y que impida que esta se desvíe de aquello que es vital para asegurar su permanencia en el mercado; sin claridad de propósito es fácil que la empresa pierda el rumbo y desperdicie sus recursos, haciendo cosas que no son importantes para su labor. El enfoque hace referencia a que toda empresa u organización debe fijar unas prioridades y dedicarse a trabajar en ellas de manera intensiva sin desviar recursos en elementos que no están dentro de ese foco. Finalmente, la disciplina quiere decir que no es suficiente tener un plan claro y preciso si no existe por parte de la empresa la intención permanente de

concretar aquello que ha determinado es bueno para su futuro. Un buen estrategia debe reunir por lo menos dos características esenciales: capacidad de crear cosas nuevas, de ser creativo; y, adicionalmente, capacidad de ejecución, de concretar las grandes ideas; una condición sin la otra no sirve para nada. Un plan de *marketing* ayuda a que una empresa concrete las dos primeras características de un proceso comercial exitoso, la claridad de propósito y el foco de lo que debe hacer (Hoyos Ballesteros, 2013).

### 1.5.1 ¿Por qué crear un plan de *marketing*?

En ocasiones, se confunde el plan de *marketing* con un plan corporativo o de empresa; es por ello que en el cuadro 4 se exponen algunas de sus diferencias. Un plan de *marketing* suele tener un alcance temporal más corto y se encuadra dentro de la planificación comercial, al detenerse más en aspectos de estrategia organizativa, a los que dará cumplimiento, en cuestiones de mercado, de cliente-producto.

Cuadro 4. Diferencias entre un plan corporativo y un plan de *marketing*.

	<i>Plan corporativo</i>	<i>Plan de marketing</i>
<b>Los objetivos expresan.</b>	Ganancias o beneficios.	Clientes, ingresos o cuota de mercado.
<b>La estrategia indica.</b>	Actividad y su ámbito espacial.	Segmentos de mercado o posicionamiento.
<b>La táctica se refiere.</b>	Los planes funcionales (incluyendo el plan de <i>marketing</i> ).	Los planes de cada elemento del <i>marketing mix</i> .
<b>El control se mide.</b>	Costes e ingresos.	Incremento cuota de mercado, gasto promedio y ventas cruzadas.

Fuente: Marcos Blázquez (2013).

Por el contrario, en una pequeña y mediana empresa, el propio plan de *marketing* puede ser sustitutivo de una planificación estratégica más compleja. Esta aparente dificultad para deslindar el contenido y las funciones del plan corporativo o empresarial y el plan de *marketing*, que se confunden en una pequeña y mediana empresa, podría simplificarse si se observa de qué habla cada uno de ellos en sus distintas etapas.

En el plan corporativo confluyen aspectos que determinan los contenidos del resto de planes (de producción, personal, financiero). Por lo tanto, debe llevarse a cabo en constante comunicación con el resto de áreas y siempre teniendo en cuenta la planificación global.



### 1.5.2 ¿Qué debe contener un plan de *marketing*?

En general, un plan de *marketing* detalla numéricamente una situación de futuro comercial y contiene, además, un conjunto de acciones y reacciones con respecto al *marketing* mix en cada mercado, para conseguir que las variables que tienen incidencia en el uso o la venta sean favorables para los productos y servicios de la empresa.

El proceso de planificación de *marketing*, según Marcos Blázquez (2013), lleva consigo tareas como:

1. Realizar investigación dentro y afuera de la empresa.
2. Observar sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
3. Hacer previsiones y pronósticos.
4. Establecer objetivos de *marketing*.
5. Generar estrategias de *marketing*.
6. Definir programas y fijar presupuestos.
7. Analizar los resultados ajustando los objetivos, las estrategias o los programas.

En definitiva, un plan de *marketing* no es una mera declaración ideal bien presentada y llena de ambigüedades, sino un documento realista, completo, detallado, fácil de seguir, hecho a la medida y para sus usuarios o clientes.

### 1.5.3 ¿Cuándo debe elaborarse un plan de *marketing*?

Marcos Blázquez (2013) plantea que los planes de *marketing* se elaboran para un ejercicio o tres como máximo, sobre todo si se trabaja en un nivel operativo, y puesto que se trata de un proceso complejo, debe tenerse en cuenta un mínimo plazo razonable de entre uno y tres meses para llevarlo a cabo. Es decir, si el ejercicio económico coincide con el año natural, la labor de planificación debe iniciarse no más tarde del mes de octubre anterior. Estos plazos pueden ser mayores si la biblioteca necesita realizar algún tipo de trabajo de investigación de mercado en la fase de análisis que implica más tiempo para su correcta realización.

Establecer una agenda para el proceso de planificación ayuda a conseguir los tiempos fijados. No existe un modelo exacto de dedicación a la elaboración de un plan de *marketing*; pero en general y según los expertos el tiempo podría asignarse en términos proporcionales de la siguiente forma:

- ✓ 20% para el análisis de situación interna.
- ✓ 20% para estudio del entorno.

- ✓ 30% para la identificación y selección de objetivos y estrategias.
- ✓ 30% para la producción y comunicación del plan.

## 1.6 Estructura de un plan de *marketing*

Meregildo Quispe y Santos Cipriano (2015) plantean que la estructura del plan de *marketing* es la siguiente:

- ✓ Resumen ejecutivo

Es un resumen o sinopsis de la totalidad del plan de *marketing*. Incluye la definición del producto o servicio con su ventaja diferencial en relación a los productos de los competidores, la inversión exigida y los resultados previstos, todo lo cual se expresa en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, participación de mercado y otros aspectos.

- ✓ Índice

El índice de contenido puede parecer trivial e innecesario, en especial cuando se trata de un plan de *marketing* breve pero el principal uso del índice es el de orientar al lector en la búsqueda de algún tema especial dentro del plan. Además de la fácil ubicación de los temas tiene la ventaja de darle una presentación profesional al trabajo.

Los planes de mercadotecnia cuya información clave no es fácil de hallar no reciben la atención debida, pues las personas que los leen ya sean gerentes o evaluadores de proyectos cuentan con tiempo limitado para la revisión de los muchos proyectos o planes que tienen que leer.

- ✓ Introducción

El objetivo de la introducción es describir el producto o servicio de manera que cualquier lector, conozca o no la empresa, entienda exactamente de qué trata.

- ✓ Análisis del entorno

En esta parte se hace el estudio y análisis de la situación a la que se enfrenta el producto o servicio, frente a las diversas fuerzas del mercado.

- ✓ Demanda y tendencias de la demanda.

Demanda prevista para el producto:

¿Crece o declina?

¿Quién toma la decisión de comprar?

¿Quién o quienes influyen en la compra?

¿Quién efectúa la compra?

¿Cómo, cuándo, dónde, qué y por qué compra?

Factores sociales y culturales: estos factores sociales y culturales deben ser tomados en relación al producto o servicios en cuestión y de una manera general, de tal forma que sea relevante el análisis hecho.

✓ Mercado objetivo

En base a la información obtenida en la etapa anterior es posible hacer una descripción detallada del segmento de mercado que interesa indicando factores que carácter:

#### 1. Problemas y oportunidades

Tanto los problemas como oportunidades que se presentan para la empresa deben ser minuciosamente analizados para determinar su relevancia y naturaleza como una verdadera oportunidad o como problema, ya que se suele sobredimensionar situaciones que pueden ser meramente coyunturales y de poco impacto real.

#### 2. Objetivos y metas del *marketing*

Los objetivos del *marketing* son los que se proponen alcanzar con la ayuda del plan de *marketing*. Es de gran importancia presentar los objetivos detalladamente.

En dependencia de para qué se está elaborando el plan, se debe hacer constar con precisión los objetivos y metas de *marketing* en lo que toca a volumen de ventas, participación en el mercado, rendimiento de la inversión u otros objetivos o metas del plan de *marketing* y el tiempo necesario para realizarlo.

#### 3. Estrategias de *marketing*

En esta sección se describen las acciones para lograr las metas y objetivos propuestos, mediante la realización de un estudio de las diversas alternativas de la estrategia global.

#### 4. Tácticas de *marketing*

Descripción de la ejecución de la estrategia (o estrategias) de *marketing*, por medio de las variables de producto, precio, promoción, distribución y otras.

### 1.7 Etapas del plan de *marketing*

En un plan de *marketing* se distinguen dos partes fundamentales: el *marketing* estratégico y el operativo. El primero de ellos pretende definir la estrategia del negocio, que tiene

presente su filosofía empresarial; y a su vez se redefine y concreta en cada una de las actuaciones que la compañía pone en marcha. El *marketing* operativo, se encarga de poner en práctica las estrategias definidas. En la elaboración del plan de *marketing* se pueden diferenciar de modo más detallado una serie de pasos o etapas que se detallan en el cuadro 5.

Cuadro 5. Etapas de un plan de *marketing* según diferentes autores.

Autor/Año	Etapas
<p>Jácome Borja y Suárez Chacón (2013)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="467 514 1409 804">1. Resumen ejecutivo: esta parte del plan describe el mercado y sus características importantes, la estimación de su tamaño y las previsiones de crecimiento. El análisis de los segmentos del mercado indica los segmentos que hay que definir como objetivo y su importancia relativa. El análisis de los competidores indica cuales son los competidores clave (actuales y potenciales), sus méritos y debilidades, las probables acciones futuras, y la ventaja competitiva de la organización en cada segmento de interés.</li> <li data-bbox="467 804 1409 1129">2. Análisis de la situación: consiste en analizar cada uno de los factores sean estos externos e internos en relación a la empresa, tomando en cuenta que la empresa no puede controlar los factores externos; pero si puede minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado, mientras que los factores internos son controlables ya que dependerá de la organización transformar las debilidades en fortalezas. El análisis de la situación permitirá crear estrategias que beneficien a la empresa y mejore su posicionamiento en el mercado.</li> <li data-bbox="467 1129 1409 1682">3. Diagnóstico Situacional (FODA): el Diagnóstico Situacional es un análisis a cerca de los puntos débiles y fuertes que posee una organización, para lo cual se toma en cuenta las fortalezas, debilidades y amenazas con el propósito de conocer la situación actual de la empresa. El Diagnóstico Situacional es considerado como un proceso que se orienta a cumplir con cuatro categorías esenciales las mismas que son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas, ya que a través de su análisis la empresa puede determinar los puntos a favor y en contra que posee. El Diagnóstico Situacional es una herramienta que permite a la empresa conocer su situación real, a fin de establecer mecanismos de mejora para conseguir los objetivos planteados. Mediante el diagnóstico se puede fortalecer la estructura de la organización ya que las debilidades se pueden convertir en fortalezas y las amenazas en oportunidades.</li> <li data-bbox="467 1682 1409 1759">4. Planificación Estratégica: permite establecer las estrategias que lleven a alcanzar los objetivos planificados en procura de que la</li> </ol>

	<p>misión de la empresa se cumpla a cabalidad y de la misma manera se debe desarrollar una estructura organizativa para poder alcanzar la estrategia establecida, esto dado que si no existe una estructura adecuada de la organización, el establecimiento de la estrategia no será posible desarrollarlo y mucho menos de llevarlo a cabo dentro de la búsqueda de alcanzar la misión a través del planteamiento de los objetivos.</p> <p>5. Planes de acción de <i>marketing</i>. Consiste en definir las actividades, acciones y herramientas de <i>marketing</i> adecuadas a utilizarse para alcanzar los objetivos fijados por la empresa. Por lo que es necesario determinar el medio más idóneo para alcanzar cada una de las acciones o actividades a desarrollarse dentro de la ejecución del plan de <i>marketing</i>, ya que de ello depende el éxito que se pueda alcanzar en la realización de las actividades. Cabe aclarar que las tácticas deben ser consecuentes con la estrategia de <i>marketing</i>.</p> <p>Al referirse al plan de acción se mentaliza la realización del <i>marketing Mix</i> y por ende se debe analizar ciertas preguntas: 1.- ¿Que se hará? 2.- ¿Cuándo se hará? 3.- ¿Quién lo hará? 4.- ¿Cuánto costará?</p> <p>6. Presupuesto comercial: una vez que se determina que es lo que hay que hacer, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. En esta etapa se propone el costo de acción de cada estrategia, para ello la empresa deberá contar con los recursos disponibles, de forma que se pueda llevar a cabo en el tiempo establecido.</p> <p>7. Control de seguimiento: puesto en marcha el plan de acción se establece medidas de control para comprobar que las acciones planificadas se lleven a cabo con éxito y de este modo se cumplan con los objetivos previstos. Estas medidas de control deben ser herramientas cuantitativas fáciles de aplicar. Si las medidas de control no están cumpliendo con lo establecido se deben analizar las causas y establecer medidas de corrección. Las medidas de control más utilizadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventas: nuevos clientes, incrementos de ventas</li> <li>✓ Rentabilidad: por producto o servicio, por área, por cliente</li> <li>✓ Cuota de mercado: participación en el mercado</li> <li>✓ Producto: capacidad productiva, coste de producción, controles de calidad</li> <li>✓ Controles de calidad: producto</li> <li>✓ Estudios de mercado: actitudes del consumidor, eficacia de la campaña</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficiencia: campañas de publicidad, fuerzas de ventas, promociones</li> <li>✓ Ratios: ventas – esfuerzo de <i>marketing</i>, nivel de actividad.</li> </ul>
Monferrer Tirado (2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de situación: resumen de las tendencias del entorno: análisis de la situación interna y externa (productos, mercados, resultados anteriores, competidores, otros factores ambientales) y análisis DAFO (debilidades, fuerzas internas, amenazas y oportunidades externas).</li> <li>2. Selección del público objetivo: exposición de las decisiones de segmentación, selección de mercados objetivos y posicionamiento, así como análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de <i>marketing</i>.</li> <li>3. Formulación de objetivos: esbozo de los objetivos concretos de <i>marketing</i> a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos.</li> <li>4. Formulación de estrategias: definición de la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos de <i>marketing</i>.</li> <li>5. Implementación: delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas, su planificación temporal, presupuesto y asignación de responsabilidades para: producto, precio, distribución y comunicación.</li> <li>6. Control: indicar cómo se va a medir la evolución hacia los objetivos y como se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.</li> </ol>
Torres Gómez (2015)	<p>Resumen ejecutivo: visión general de la propuesta del plan de <i>marketing</i>.</p> <p>Análisis de la situación: recopilación, análisis y evaluación de datos tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que permite conocer la situación actual y pasada de la empresa. Los análisis más importantes que se deben realizar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Situación del mercado</li> <li>✓ Situación del producto</li> <li>✓ Situación competitiva</li> <li>✓ Situación macroambiente</li> <li>✓ Análisis FODA</li> </ul> <p>Determinación de objetivos: determinan la meta a la que se quiere llegar, así como los recursos que se necesitan para lograrlo.</p> <p>Elaboración y selección de estrategias: se define y diseña las estrategias de <i>marketing</i> que se llevarán a cabo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de acción: se diseñan tácticas para ejecutar cada una de las estrategias realizadas previamente. Las tácticas deben estar en función de las preguntas: qué y cuándo se hará, quién lo hará y cuánto costará.</li> <li>2. Presupuesto: se debe realizar un presupuesto de ingresos y gastos.</li> <li>3. Cronograma: calendario donde se especifica cuándo y quién realizará cada una de las acciones.</li> </ol> <p>Monitoreo y control: permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se desarrollan las tácticas y estrategias diseñadas.</p>
Cecilia Mendoza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación actual: trata de analizar el entorno general y</li> </ol>

et al. (2016)

específico de la empresa. En el primero de ellos se toman en cuenta elementos no controlables que puedan afectar a la empresa de un modo indirecto, como lo pueden ser: factores económicos, sociales, demográficos, políticos, legales, ecológicos, y tecnológicos. En el entorno específico se toma en cuenta información sobre del mercado en el que opera la empresa, grado de competitividad del sector, clientes, distribuidores, proveedores, etc.

2. Diagnóstico de la situación de la empresa: con toda la información recogida y analizada hasta el momento se procederá a hacer un diagnóstico tanto del mercado y el entorno como de la situación de la empresa. Para ello, se recomienda realizar un análisis FODA, que es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

3. Establecimiento de objetivos: aunque generalmente se considera que la misión esencial de un plan de *marketing* es la de mostrar cómo alcanzar los objetivos deseados, un aspecto incluso más importante es la definición de los mismos, esto es, decidir cuáles son más atractivos y factibles para la empresa. Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de *marketing*. No obstante, todos los datos anteriormente dados (análisis de la situación y diagnóstico) simplifican esta labor.

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser viables, concretos y precisos, flexibles y motivadores; existiendo tres tipos: de posicionamiento, de ventas y de viabilidad.

4. Definición de la estrategia: dentro de la definición de las estrategias se hace referencia a un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos principales de la empresa, teniendo en cuenta las decisiones que, en el mismo campo, toma o puede tomar la competencia y considerando también las variaciones en diferentes factores que puedan afectar sus actividades.

5. Plan de acción: se trata de decidir las acciones que concretan la estrategia de *marketing*. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar los planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos en el plazo establecido. Asimismo, es importante asignar los recursos humanos, materiales y financieros, evaluar los costes previstos y, de modo especial, priorizar los planes en función de su urgencia. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de



	<p>ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de <i>marketing</i>. La definición y ejecución de los planes de acción es la fase más dinámica del plan de <i>marketing</i>.</p> <p>6. El presupuesto: se define tras establecer las acciones a realizar para conseguir los objetivos marcados. Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. En esta etapa se cuantificarán el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Para que la dirección general apruebe el plan de <i>marketing</i>, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.</p> <p>El control: es la etapa final de un plan de <i>marketing</i>. Permite saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos. A través de esta etapa se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones que se han producido para aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez. Por último, sólo resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el <i>feed back</i> correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para experiencias posteriores.</p>
<p>González Fernández-Villavicencio (2016)</p>	<p>1. Diagnóstico de la situación: diagnóstico de la situación o análisis DAFO, del que parte el plan de <i>marketing</i>. Se analizan las debilidades que tiene la empresa, cuales las amenazas del exterior, las fortalezas internas y las oportunidades que se nos presentan. A partir de aquí saldrán los objetivos estratégicos que se convierten en objetivos del plan de <i>marketing</i>. Escanear el entorno, y en este sentido se habla de escanear el microentorno o interior y el macroentorno o exterior.</p> <p>2. Definir los objetivos: los objetivos de <i>marketing</i> deben proceder siempre de los objetivos de la empresa. El llamado plan de <i>marketing</i> define y controla toda esa estrategia y táctica en los distintos medios o canales que utiliza la empresa, tiene que estar integrado y contribuir a los objetivos del plan estratégico general con participación y responsabilidad de todos los empleados, -sea cual sea su área de trabajo en la organización-, porque a todos deben afectar en mayor o menor medida, las actuaciones definidas en el plan de</p>



	<p><i>marketing.</i></p> <p>3. En el Plan de acción se tienen que especificar cuáles van a ser las tareas que se van a realizar, es decir, cuáles son los contenidos de los que se va a hablar, de donde se van a extraer o servir de inspiración, cuáles son las fuentes, con qué periodicidad, frecuencia, se van a publicar, y quien los creará.</p> <p>Presupuesto: para que la campaña tenga éxito es imprescindible que se le asignen los recursos humanos y económicos adecuados. Ya se trate de un equipo de personas o de una sola, tiene que contar con tiempo suficiente dedicado a esta tarea.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia

A partir de los criterios expuestos se realiza un análisis comparativo en el que se determinan los puntos en común entre dichos autores (ver cuadro 6.).

Cuadro 6. Puntos en común de los planes de *marketing* planteado por diferentes autores.

Étapas	Jácome Borja y Suárez Chacón (2013)	Monferrer Tirado (2013)	Torres Gómez (2015)	Cecilia Mendoza <i>et al.</i> (2016)	González Fernández-Villavicencio (2016)
Análisis de la situación actual.	X	X		X	
Diagnóstico de la situación de la empresa	X			X	X
Establecimiento de objetivos		X	X	X	X
Definición de la estrategia		X	X	X	
Plan de acción	X		X	X	X
El presupuesto	X		X	X	X
El control:	X	X	X	X	
Resumen Ejecutivo	X		X		
Planificación Estratégica	X				
Cronograma:			X		
Selección del público objetivo		X			
Implementación		X			

Fuente: elaboración propia

Después de analizar los criterios de los diferentes autores de las bibliografías consultadas, se concluye que Cecilia Mendoza *et al.* (2016) ofrece la más completa y actualizada explicación de las etapas del plan de *marketing* (ver figura 2), pues proporcionan una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informan de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos. Posee un contenido sistematizado y estructurado, fácil de entender, y donde se define claramente los campos de responsabilidad y de control y además traducen los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados.



Figura 2. Etapas del plan de *marketing*.

Fuente: elaboración propia

### 1.8 Las ventajas de un plan de *marketing*

- ✓ Facilita el conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación.
- ✓ Provee una planificación detallada de todas las etapas necesarias al alcance de los objetivos.
- ✓ Facilita el control de gestión.
- ✓ Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático.
- ✓ Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- ✓ Provee la empresa de una descripción clara del posicionamiento y de la competencia.
- ✓ Reduce la incertidumbre.
- ✓ Obliga a reflexionar y profundizar de una manera sistemática sobre el presente y el futuro en la empresa y el mercado.
- ✓ Permite una mejor asignación de los recursos y una mejor coordinación de los recursos humanos del departamento de *Marketing* y por tanto de la empresa.
- ✓ Al ser anual, permite generar un historial de acción que garantiza coherencia en las acciones y optimización de las inversiones (Fernanda Apaolaza, 2015).

## Conclusiones

Del estudio realizado a las definiciones de diferentes autores sobre el plan de *marketing* se concluye que es un documento escrito en el que se definen los objetivos y estrategias del *marketing* que debe seguir la empresa para alcanzar un determinado fin, en total correspondencia con la planeación estratégica. Estos se clasifican en dos grandes categorías según los objetivos que se propongan: plan para un nuevo producto y plan de *marketing* anual, así como, plan estratégico de *marketing* y plan anual de *marketing*.

Las estrategias de plan de *marketing* más actuales de los modelos del *marketing* mix son: el modelo de las “11 P’s” y el de las “4 C’s”, que contiene estrategias de producto y marca, estrategias de precio, estrategias de distribución, estrategias de comunicación, estrategias de personal, estrategias de proveedores, estrategias de preventa y de postventa, estrategias en punto de venta, estrategias de protección legal, estrategias de evidencia física y procesos, estrategias de clientes, estrategias de costo y estrategias de conveniencia.

Autores como Meregildo Quispe y Santos Cipriano (2015) plantean que la estructura del plan de *marketing* es resumen ejecutivo, índice, introducción, análisis del entorno, demanda y tendencias de la demanda y mercado objetivo.

Después de analizar el criterio de diferentes autores acerca de las etapas del plan de *marketing*, se concluye que el más completo y actualizado es el propuesto por Cecilia Mendoza *et al.* (2016), sus etapas son: análisis de la situación actual, diagnóstico de la situación de la empresa, establecimiento de objetivos, definición de la estrategia, plan de acción, presupuesto y plan de control.

## Referencias bibliográficas

CASTRO ALFARO, A., MERCADO LEÓN, L. A., LONDOÑO OSSA, M. Á., y HOYOS ARANGO, A. D. Plan de marketing para el posicionamiento regional universitario. *Saber, Ciencia y Libertad, Vol. 12*(No. 2), pp. 233-247. 2017.

CECILIA MENDOZA, C., ARGUETA MEDRANO, G. A., y GÓMEZ CORTEZ, M. E. *Diseño de plan de marketing digital. Caso práctico: Artesanías La Campiña*. Universidad de El Salvador. 2016.

FERNANDA APAOLAZA, M. *Plan de Marketing y Estrategia de Posicionamiento para un emprendimiento de lencería infantil: Bellamia*. 2015.

GONZÁLEZ-FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, N. Servicios de referencia en bibliotecas universitarias: tendencias y plan de marketing. *El profesional de la información, Vol. 21*(No. 6), pp. 567-576. 2012.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, N. Un plan de marketing no es un plan de comunicación. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*.(No. 111), pp. 8-26. 2016.

HOYOS BALLESTEROS, R. *Plan de marketing*. Bogotá: Eco Ediciones, 2013.

JÁCOME BORJA, H. D., y SUÁREZ CHACÓN, S. A. Plan de marketing para el comisariato de la asociación de empleados y trabajadores de la Universidad Técnica de Cotopaxi” en el período 2012-2014. 2013.

MARCOS BLÁZQUEZ, A. *Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca IE.* Universidad Complutense de Madrid. 2013.

MEREGILDO QUISPE, G. y SANTOS CIPRIANO, O. Plan de Marketing y estimación de su impacto en las ventas de la empresa Turismo Ejecutivo SRL de la ciudad de Trujillo-2014. 2015.

MONFERRER TIRADO, D. *Fundamentos de marketing:* Universitat Jaume I, 2013.

MUÑIZ GONZALEZ, R. *Marketing en el siglo XXI,* 2016.

SALAS ESPINOSA, G. *Propuesta de plan de marketing para el Hotel Los Caneyes.* Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas. 2010.

SANTESMASES MESTRE, M. *Marketing: conceptos y estrategias,* 2012.

TORRES GÓMEZ, A. M. *Diseño de un Plan de Marketing Digital para posicionar a la agencia de viajes y turismo Emivaltur en la ciudad de Cuenca.* Universidad del Azuay. 2015.

WESTWOOD, J. *Preparar un plan de marketing:* Profit Editorial, 2016.