

EL PLAN DE MARKETING: 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN - DECLARACIONES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN

The marketing plan: 3. Situation analysis – core statements of the organization

JORGE MARTÍNEZ LOBATÓN

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

Resumen

Esta nota académica es la tercera de una serie que responde a la pregunta: ¿qué es el plan de marketing? La primera nota académica trató sobre el plan estratégico, como marco del plan de marketing. La segunda abordó la introducción al plan de marketing, y resaltó la importancia, la construcción y el esquema general del plan de marketing. En esta tercera entrega, se presenta el análisis de la situación - declaraciones fundamentales de la organización: propósito, visión, misión y objetivos generales.

Palabras clave: plan de marketing, análisis de la situación, propósito, visión, misión, objetivos generales.

Keywords: marketing plan, situation analysis, purpose, vision, mission, general goals.



NOTAS ACADÉMICAS

1. Introducción y objetivos

El esquema general que se sigue en esta, la anterior y las siguientes notas académicas se presenta, en modo proceso, en la Figura 1. La primera gran etapa es el análisis de la situación, cuyas partes están sombreadas en la Figura 1. Comprende el análisis tanto de las declaraciones fundamentales de la organización (propósito, visión y misión) como de los objetivos generales, los análisis de los ambientes interno y externo de *marketing*, y el diagnóstico.



Nota. Elaboración propia sobre la base de *El plan de marketing en la práctica* (22.^a ed.), por J. M. Sainz de Vicuña, 2018, ESIC.

La presente nota académica tiene como objetivo ofrecer algunas pautas para analizar las declaraciones fundamentales de la organización (el propósito, la visión y



NOTAS ACADÉMICAS

la misión) y los objetivos generales, que forman parte del análisis de la situación del plan de *marketing*.

2. Análisis de la situación

El análisis de la situación ofrece un punto de partida para diseñar el plan de *marketing*. Se trata de encontrar y registrar primero, y analizar después, la información pertinente sobre la propia empresa y su entorno, lo cual es necesario para reconocer los puntos a favor, para aprovecharlos, y los aspectos desfavorables, para evitarlos, neutralizarlos, o adaptarse.

Una de las maneras de abordar el análisis es a través del esquema de las 5C, que incluye a) la compañía, o empresa, que ofrecerá productos al mercado, b) los clientes a los que la empresa se dirige o podría dirigirse, c) los colaboradores, en el sentido amplio, que hacen posible que el producto sea ofrecido y, luego, entregado a los clientes, d) los competidores, que satisfacen necesidades similares a clientes similares (estén o no en la misma industria), y e) el contexto o clima, en lo económico, tecnológico, sociocultural, regulatorio y físico (CFI, 2025; Kotler, Keller y Chernev, 2022; Chernev, 2014). Asimismo, es importante revisar las macrotendencias, para lo cual se puede recurrir a diferentes fuentes que publican anualmente sus reflexiones, como, por ejemplo, Accenture (2024); Euromonitor (2024); Trendwatching (2024); Yee, Chui, Roberts y Issler (2024); VML (2025) o World Economic Forum (2025a, 2025b).

Otra de las maneras es la que se adopta en la presente serie de notas académicas: a) análisis de las declaraciones fundamentales, b) análisis del ambiente interno de *marketing*, c) el análisis del ambiente externo de *marketing*, y d) diagnóstico.

Un requisito para que el análisis sea aprovechable es que las personas que lo lleven a cabo sean profesionales que desempeñen diferentes funciones dentro del área (o departamento) de Marketing, así como invitados de otras áreas de la organización. Una perspectiva desde diferentes ángulos ayudará a interpretar mejor la información y extraer mejores conclusiones.



NOTAS ACADÉMICAS

En cuanto a la temporalidad, en los análisis se debe revisar la situación actual, las circunstancias que llevaron a esa situación actual y la evolución de esa situación de no tomar acción. Las tendencias son importantes para extraer conclusiones sobre qué aprender, de qué preocuparse y qué aprovechar para establecer una dirección clara a mediano y largo plazo. Los planes a largo plazo pueden extenderse hasta los cinco años, mientras que los de corto plazo abarcan desde una semana, pasando por los planes mensuales, trimestrales y anuales (Chernev, 2022). Por lo general, mientras más grandes sean las organizaciones y más estables sean los entornos, más largos son los horizontes temporales del plan de *marketing*.

3. Análisis de las declaraciones fundamentales

3.1 Importancia del análisis de las declaraciones

Las declaraciones fundamentales a las que se refiere la presente nota son las que llevan directamente a la acción: el propósito, la visión y la misión vigentes, y que están enmarcadas en los principios y valores de la organización.

La investigación aplicada resalta la importancia que tienen, en las empresas de éxito, las declaraciones de la visión, la misión y los objetivos generales (Bratianu y Balanesu, 2008). Es necesario revisar estas declaraciones para saber si el área de Marketing, hasta el momento del análisis, ha coadyuvado a alcanzarlas. De no ser así, se deben replantear los objetivos, las estrategias y las tácticas (u operaciones) de *marketing* de la organización.

Además, el propósito, la visión y la misión se deben tener presentes ante la posibilidad de que se descubran, más adelante, oportunidades que no se pudieran aprovechar, o amenazas que no se pudieran evitar por tratar de alinearse con las declaraciones fundamentales. En ese caso, se debería decidir si proponer un replanteo en estas declaraciones fundamentales, o renunciar a aprovechar las oportunidades o afrontar las amenazas detectadas de manera eficiente.



NOTAS ACADÉMICAS

3.2 Análisis o replanteo de las declaraciones

Como se mencionó, desde Marketing se debe analizar cada declaración para coadyuvar a su logro, y se puede proponer replantear las declaraciones fundamentales de la organización. Si fuera necesario esto último, es preciso tener en cuenta las recomendaciones que se muestran a continuación.

El propósito debe expresar lo que motivó la creación de la organización, por qué se hace lo que se decidió hacer, más que expresar qué se hace o cómo se hace. Es lo que guía los objetivos, las estrategias y las operaciones de la empresa (Fitzsimmons, Qin y Efron, 2022). Su trasfondo debe ser moral y estar orientado a la sociedad, más que a los clientes, socios de la empresa o incluso a los grupos de interés (Houlder y Nandkishore, 2016). Por eso, se dice que es la fuerza moral, más que la financiera, la que guía a la empresa a servir a la sociedad (Thakor y Quinn, 2013).

En los últimos años, los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) adoptados en el año 2015 por las Naciones Unidas (2025) han inspirado a los directivos de las organizaciones para declarar un propósito. “En este desafío, han sido incluidas las empresas como actores relevantes (...) y en la actualidad las organizaciones empresariales deberían ser conscientes de los amplios beneficios que esto acarrea” Camarán, Méndez y Rueda (2019, p. 41).

El propósito de Nestlé Perú es “Desarrollamos todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para las futuras generaciones” (Nestlé, 2025). Por su parte, el propósito de General Mills es “Hacer alimentos que el mundo ame” (Purpose Brand, 2024).

La visión se debe plantear como una expectativa de los resultados que se obtendrán en el futuro, desde un horizonte temporal de tres a cinco años como plantean David (2017) y Hitt, Ireland y Hoskisson (2020) o, incluso, hasta unos 10 años, tal como menciona Peek (2020).

La visión es declarada de varias maneras por las empresas y varios conceptos pueden orientar esa declaración: un estado futuro idealizado, unos planes para el



NOTAS ACADÉMICAS

futuro, una agenda a seguir, una imagen futura de logro o un mapa para los empleados (O'Connell, Hickerson y Pillutla, 2011); en términos sencillos, la visión es “el sueño” de lo que se podría llegar a ser (Kaiser, Baumgartner, Grill y Neumaier, 2022).

En cuanto a la visión de Alicorp, es la siguiente: “Ser líderes en los mercados en los que competimos” (Alicorp, 2024). Por su parte, la visión de Avon es: “Ser la Compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicio y autoestima de la mujer en todo el mundo” (Avon, 2024).

Tradicionalmente, la misión debe decir básicamente quién hace qué (Williams, 2008, David, David y David, 2014) y el valor que se ofrece (Blanchard, 2007). Una lista más larga, sin embargo, se ha presentado para guiar la declaración de la misión por David y David (2003). Esta lista incluye, además de los conceptos ya presentados, los clientes objetivo, los mercados geográficos, la tecnología empleada, las expectativas financieras de la empresa, su filosofía, la contribución a la comunidad, a los empleados y la competencia distintiva.

Por la diversidad de conceptos que la declaración de misión puede incluir, sus características han sido definidas de manera un tanto inconsistente (Salem Khalifa, 2012). No obstante, se recomienda una misión lo más inspiradora (Gerding, 2018) y corta posible (Santa Clara University, 2025), lo cual implica no incluir todos los elementos mencionados antes. La declaración de misión está dando paso a la declaración de propósito.

La misión de Supermercados Peruanos es “Ofrecer a sus clientes productos de calidad a los mejores precios, a través de formatos de Retail eficientes, que les permitan mejorar su vida” (Great Place to Work, 2024). La misión de Nike es “Llevar inspiración e innovación a todos los atletas* del mundo. *Si tienes un cuerpo, eres un atleta” (Nike, 2024).

4. Análisis de los objetivos generales

Es poco frecuente que el área de Marketing declare un propósito, una visión o una misión. Lo frecuente es que tanto la organización como el área de Marketing



NOTAS ACADÉMICAS

declaren unos ciertos objetivos generales, que tienen como marco las declaraciones fundamentales.

Analizar los objetivos generales comprende entender qué se quiere lograr en qué áreas de la organización, con qué profundidad y en qué periodo de tiempo. Ese entendimiento es el que guía las estrategias y, posteriormente, las tácticas u operaciones como vías para llegar a aquellos objetivos generales.

Por lo general, se plantean dos tipos de objetivos: los monetarios y los no monetarios. Si bien los objetivos monetarios son importantes (como lograr cierto nivel de ventas, retorno de la inversión o utilidades), también lo son los no monetarios. Estos últimos pueden estar orientados al mercado (incursionar en alguna plaza diferente o lograr cierta participación de mercado) o al interior (como la implementación de la IA en determinadas áreas de la empresa o la reducción de la huella de carbono en cierta línea de producción). Los objetivos monetarios y no monetarios no son excluyentes (Chernev, 2014); es más, muchas veces se deben lograr los objetivos no monetarios para alcanzar los monetarios.

Se debe tomar en cuenta que los objetivos deben estar alineados con el propósito, la visión y la misión de la organización, y se deben lograr dentro del marco del valor económico, social y ambiental al que la organización se debe comprometer.

Si los objetivos anteriormente planteados por el área de *Marketing* no se han cumplido, se deberá evaluar las estrategias y operaciones de *marketing* necesarias para lograrlos e integrarlos a los nuevos objetivos, o replantearlos.

5. Reflexiones

El análisis de la situación en un plan de *marketing* es un proceso esencial que permite a las organizaciones evaluar su estado actual y definir posteriormente sus objetivos, estrategias y tácticas alineadas con su propósito, visión y misión. La integración de un enfoque multidisciplinario, el uso de herramientas analíticas y la consideración de tendencias del entorno permitirán tomar decisiones informadas y establecer objetivos estratégicos claros para lograr ventajas competitivas en el mercado.



NOTAS ACADÉMICAS

Referencias

- Accenture. (2024). *Life trends 2024 full report*.
<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Life-Trends-2024-Report-ES.pdf>
- Alicorp. (2024). *Nuestro ADN Alicorp. Nuestro propósito. Visión*.
<https://www.alicorpbrandbook.com/nuestro-adn#:~:text=Visi%C3%B3n&text=Ser%20l%C3%ADderes%20en%20los%20mercados%20en%20los%20que%20competimos>.
- Avon. (2024). *Acerca de Avon. Visión*. <https://www.avon.com.gt/avon-cam/nuestra-compania/vision-mision-valores.html>
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a higher level*. Financial Times-Prentice Hall.
- Bratianu, C. y Balanescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values: a comparative analysis of the top 50 U.S. companies. *Management and Marketing*, 3(3), 19-38.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8b9f5d162ebcf61a8143330b1cc15ff6c744b711>
- Camarán, M. L., Méndez, L. A. B. y Rueda, M. P. (2019). La responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 11(24), 41-52.
- CFI. (2025). *5C Analysis. A marketing framework for analyzing a company's operating environment*.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/5c-analysis-marketing/#:~:text=It%20can%20provide%20insight%20into,Customers%2C%20Competitors%2C%20and%20Context>.
- Chernev, A. (2014). *The marketing plan handbook* (4.^a ed.). Cerebellum.
- Chernev, A. (2022). *The marketing plan handbook* (6.^a ed.). Cerebellum.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: concepts and cases* (16.^a ed.). Prentice Hall.
- David, F. R. y David, F. R. (2003). It's time to redraft your mission statement. *Journal of*



NOTAS ACADÉMICAS

- Business Strategy*, 24(1), 11-4.
<https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/288/2003/00000024/0000001/art00003>
- David, M. E., David, F. R. y David, F. R. (2014). Mission statement theory and practice: a content analysis and new direction. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Science*, 7(1), 95-110.
<https://www.strategyclub.com/wp-content/uploads/2014/11/MissionArticle.pdf-file.pdf>
- Euromonitor. (2024). *Top global consumer trends 2024*.
<https://lp.euromonitor.com/white-paper/2024-global-consumer-trends/spanish>
- Fitzsimmons, A. B., Qin, Y. S. y Heffron, E. R. (2022). Purpose vs mission vs vision: persuasive appeals and components in corporate statements. *Journal of Communication Management*, 26(2), 207-219.
<https://www.emerald.com/insight/search?q=Fitzsimmons%2C+A.+B.%2C+Qin%2C+Y.+S.%2C+%26+Heffron%2C+E.+R.+%282022%29.+Purpose+vs+mission+vs+vision&showAll=true>
- Gerding, S. (2018). *Mission and vision statements: your North Star*.
https://masslibsystem.org/blog/2021/08/17/mission-and-vision-statements-your-north-star/?utm_source=chatgpt.com
- Great Place to Work. (2024). *Supermercados Peruanos*.
[https://www.greatplacetowork.com.pe/supermercados-peruanos#:~:text=Supermercados%20Peruanos%20S.A.%20\(SP%20SA\)%20es,les%20permitan%20mejorar%20su%20vida.](https://www.greatplacetowork.com.pe/supermercados-peruanos#:~:text=Supermercados%20Peruanos%20S.A.%20(SP%20SA)%20es,les%20permitan%20mejorar%20su%20vida.)
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2020). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Cengage.
- Houlder, D. y Nandkishore, N. (2016). 4 hard questions to ask about your company's purpose. *Harvard Business Review Digital Articles*.
<https://dominichoulder.com/wp-content/uploads/2021/01/4-hard-questions-to-ask-about-your-companys-purpose.pdf>
- Kaiser, A., Baumgartner, L. M., Grill, A. K. y Neumaier, S. (2022). An advanced knowledge-based analysis of company vision statements. *ScholarSpace*.
<https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/80010>



NOTAS ACADÉMICAS

- Kotler, P., Keller, K. y Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16.^a ed.). Pearson.
- Leuthesser, L. y Kohli, C. (1997). Corporate identity: the role of mission statements. *Business horizons*, 40(3), 59-66.
- Naciones Unidas. (2025). *Departamento de asuntos económicos y sociales. Desarrollo sostenible*. <https://sdgs.un.org/goals>
- Nestlé Perú. (2025). *Nuestro propósito*. https://www.nestle.com.pe/nosotros/propositos-y-valores?utm_source=chatgpt.com
- Nike. (2024). *What is Nike's mission?* <https://www.nike.com/help/search/Nike%20Mission>
- O'Connell, D., Hickerson, K. y Pillutla, A. (2011). Organizational visioning: an integrative review. *Group & Organization Management*, 36(1), 103-125. <https://journals.sagepub.com/action/doSearch?AllField=O%E2%80%99Connell%2C+D%2C+Hickerson%2C+K%2C+%26+Pillutla%2C+A.+%282011%29.+Organizational+visioning%3A+An+integrative+review&SeriesKey=gomb>
- Peek, S. (2020). What is a vision statement. *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>
- Purpose Brand. (2024). *Best purpose statement examples from the Fortune 500*. <https://purposebrand.com/blog/best-purpose-statements-fortune-500/>
- Salem Khalifa, A. (2012), Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 236-251. <https://www.emerald.com/insight/search?q=Salem+Khalifa%2C+A.+%282012%29%2C+Mission%2C+purpose%2C+and+ambition%3A+redefining+the+mission+statement&showAll=true>
- Santa Clara University Educational Assessment, Office of the Provost and Executive Vice President. (2025). *Mission statements*. https://www.scu.edu/provost/institutional-effectiveness/assessment/foundations/mission-statements/?utm_source=chatgpt.com
- Thakor, A. V. y Quinn, R. E. (2013). The economics of higher purpose. *ECGI-Finance Working Paper*, (395). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?Abstract_id=2362454



NOTAS ACADÉMICAS

- Trendwatching. (2024). *2024 TrendCheck*. <https://www.trendwatching.com/2024-trend-check>
- VML. (2025). *The Future 100: 2025*. <https://www.vml.com/es/insight/the-future-100-2025>
- Williams, L. S. (2008). The mission statement - a corporate reporting tool with a past, present, and future. *Journal of Business Communication*, 45(2), 94-119. <https://journals.sagepub.com/action/doSearch?AllField=Williams%2C+L.S.,+%282008%29.+The+mission+statement+%E2%80%93+a+corporate+reporting+tool+with+a+past%2C+present%2C+and+future&SeriesKey=jobc>
- World Economic Forum. (2025a). *Economic trends*. <https://www.weforum.org/stories/2025/04/long-term-economic-trends-growth-economy/>
- World Economic Forum. (2025b). *Global risk reports 2025*. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
- Yee, L., Chui, M., Roberts, R. y Issler, M. (2024). McKinsey Technology trends outlook. *McKinsey Digital*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>

