

## EL PLAN DE MARKETING - 2. INTRODUCCIÓN

**JORGE MARTÍNEZ LOBATÓN**

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

### Resumen

*Esta nota académica es la segunda de una serie que responde a la pregunta: ¿qué es el plan de marketing? La nota académica anterior brindó el plan estratégico como marco del plan de marketing. La presente se refiere a la introducción al plan de marketing. Comprende la importancia del plan; algunas indicaciones para su construcción, como las personas involucradas, la profundidad del plan y el horizonte temporal del mismo; y el esquema general del plan de marketing con sus cinco etapas, que se desarrollarán con mayor amplitud en las siguientes entregas de notas académicas.*

*Palabras clave: plan de marketing, proceso estratégico, importancia el plan de marketing, construcción del plan de marketing, esquema del plan de marketing.*

**Keywords:** marketing plan, importance of marketing plan, construction of marketing plan, marketing plan, road plan.



# NOTAS ACADÉMICAS

## 1. Introducción y objetivos

Con esta nota, se trata de introducir al lector al plan de *marketing*, luego de saber cuál es el marco estratégico dentro del cual se desarrolla y que se revisó en la nota académica anterior.

Los objetivos son: comprender la importancia del plan; evaluar sugerencias generales sobre su construcción; y conocer su estructura, que comprende el análisis de la situación, la determinación de los objetivos, la formulación de las acciones estratégicas y tácticas para lograrlos, y los resultados financieros y de mercado esperados.

## 2. Importancia

Un plan de *marketing* mejora la eficiencia de la organización y su rendimiento, debido a la temprana detección de peligros y oportunidades de mercado y a la asignación oportuna de recursos para evitarlos y aprovecharlos, respectivamente. También, el plan de *marketing* orienta a las personas que lo leen en cuanto a la ruta que sigue la empresa para enfocarse en el mercado, sin desatender (sino más bien coadyuvar) a los objetivos organizacionales (Pulendran *et al.*, 2003; Taghian y Shaw, 2008). No se debe olvidar que el concepto del *marketing* se concentra en la visión de afuera hacia adentro (Kotler *et al.*, 2023), del mercado hacia la empresa. Esto quiere decir que la empresa debe asignar recursos para conocer el mercado, para ofrecer lo que el mercado necesita, y esperar una recompensa por ser mejor que sus competidores, lo que significa tener una ventaja competitiva y acertar en su orientación a ese mercado.

Es necesario un plan de *marketing* en términos de comunicación vertical hacia arriba y hacia abajo, y comunicación horizontal. Hacia arriba, porque el directorio, el gerente general o CEO, los vicepresidentes y otros directivos deben estar al tanto de los objetivos de *marketing* y de las estrategias planteadas para alcanzarlos. Es más, en algunas organizaciones los planes de *marketing* son aprobados por el



# NOTAS ACADÉMICAS

directorío. Horizontal, porque otras áreas deben conocer qué está proponiendo hacer *Marketing* para aportar al plan estratégico de la organización y qué se espera de sus áreas para proporcionar el soporte adecuado. Interna, porque se necesita que los funcionarios de los departamentos del área de *Marketing* sepan cuáles son sus responsabilidades, cómo su trabajo se ensambla con los demás, y cómo asignar mejor los recursos que tienen a su cargo (Whitler, 2021; Cohen, 2001).

## 3. Construcción

Se considerarán tres aspectos relacionados con la construcción del plan de *marketing*. En primer lugar, quiénes se responsabilizarán por el diseño del plan, quiénes formarán parte del equipo y quiénes tendrán la responsabilidad de aprobar el plan. En segundo lugar, la profundidad del plan y lo que deriva de esa profundidad: el tiempo dedicado y la extensión del documento. En tercer lugar, el horizonte temporal del plan, es decir, a cuántos meses, trimestres o años se debe planear. Estos tres aspectos dependen de los recursos que se decida dedicar al plan.

### a. Personas

El primer aspecto es la elección de las personas involucradas en el plan de *marketing*. Debe establecerse un responsable del plan, que puede ser el *chief marketing officer* (CMO); el director de *Marketing*; el vicepresidente de *Marketing* o el gerente de *Marketing*, si el objeto del plan es toda el área de *Marketing*. Puede ser también el gerente de Negocio, el *product manager* o el *brand manager*, si el objeto del plan de *marketing* es una línea de productos-marcas o un producto-marca.

El equipo que esta persona liderará debe estar compuesto, principalmente, por una selección de personas del área relacionadas con el objeto del plan y quienes cumplan una función en el área (promoción, diseño, investigación, entre otras). Por lo general, se recomienda que el equipo sea multifuncional, por lo que se debe invitar, temporal o permanentemente, a personas de áreas diferentes de la de *Marketing*, como Operaciones, Ingeniería, Finanzas o Talento Humano. Además, puede invitarse, eventualmente, a consultores especializados en alguna etapa del plan.



# NOTAS ACADÉMICAS

Ashill *et al.* (2002) realizaron una investigación en la que entrevistaron a tres grandes empresas (de 360 a 520 empleados) de una sola industria. Encontraron que los equipos encargados del planeamiento e implementación del plan de *marketing* tenían entre cuatro y seis personas.

Finalmente, debe convocarse al nivel de decisión correspondiente para la aprobación del plan, tal vez el comité de gerencia en el que participan, además del presidente o gerente general, los directores, vicepresidentes o gerentes de diferentes áreas, por ejemplo, de Finanzas, Operaciones o Legal (Chernev, 2014). Por lo común, es el nivel inmediato superior al de la posición del responsable del plan.

En la investigación de Ashill *et al.* (2002), los equipos mencionados estaban a cargo del gerente senior de Planeamiento del País, del gerente de Planeamiento del País o del gerente de *Marketing* al Minorista del País.

## b. Profundidad, tiempo y extensión

Acerca del segundo aspecto, o sea, la profundidad y la extensión del plan, debe recordarse que el plan es un documento escrito (Sainz de Vicuña, 2018), cuya profundidad y extensión, y como consecuencia el tiempo que tomará elaborarlo, dependerá del tipo de plan de *marketing* del cual se trate. Aparte de los planes de *marketing* estratégicos, que abarcan varios años, existen los planes de *marketing* del área completa, que por lo general son anuales. En cuanto a su objeto, los planes de *marketing* pueden ser: de una sola oferta al mercado (por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto), de múltiples ofertas en una línea existente (por ejemplo, el lanzamiento de una gama de productos de la misma categoría), o de nueva(s) línea(s) (Chernev, 2014). Los planes anuales serán más extensos que los de una oferta nueva línea; estos, a su vez, más extensos que los de múltiples ofertas; y estos serán más extensos que los de una sola oferta.

En lo que respecta a la extensión del documento, aunque se aprecie el profesionalismo del equipo al presentar un plan de *marketing* con contenidos y evidencias completas, es preferible que se redacten dos versiones: una completa, con los anexos correspondientes, y otra resumida, más fácil de leer y consultar. Por



# NOTAS ACADÉMICAS

supuesto que se debe preparar una presentación visual y corta para exponerla ante quienes deban aprobar el plan.

Los planes de *marketing* van siendo cada vez menos extensos, como se verá en el siguiente apartado.

## c. Horizonte temporal

El tercer aspecto en la construcción del plan de *marketing* es el horizonte de planeamiento. Las empresas desarrollan planes de diferente horizonte temporal dependiendo también del tipo de plan. Cuando se plantean horizontes de tiempo, se deben tomar en cuenta factores como el límite del tiempo para alcanzar el objetivo al que se pretende llegar, el periodo de maduración de la estrategia, y el tiempo que toma el desarrollo del nuevo producto, así como las operaciones de *marketing* relacionadas.

Por lo general, los planes se están acortando (McKinsey, 2018). Cuando se trata de un plan de *marketing* general, se prefiere tener un plan detallado que se vaya revisando trimestralmente, proponiendo nuevos objetivos, estrategias y operaciones de *marketing*. Si como consecuencia de la revisión se tuviese que introducir cambios importantes, se deberá contar con las aprobaciones correspondientes.

Las recomendaciones anteriores corresponden a una empresa grande que ha decidido contar con un área de *Marketing*, decisión cuyo origen reside en los recursos financieros de los que se dispone, el tamaño del mercado al que se dirige, el número de marcas que se maneja y la política de la empresa, entre otras. En empresas pequeñas, no es necesario tener un área especializada para analizar, planear y controlar el proceso de *marketing*. Si las tareas de producción son encargadas a los ingenieros; las de precios, a los contadores; y las de distribución, a los vendedores, es probable que se llegue a un cierto nivel de eficiencia, entendiendo que se podría llegar a un nivel mayor si la dirección de los procesos relacionados con el *marketing* las realiza alguien que tenga exclusivamente esa responsabilidad (McDonald, 2007).



# NOTAS ACADÉMICAS

## 4. Esquema general

Se debe recordar que el proceso estratégico comprende tres fases: planeamiento, diseño o formulación de la estrategia; implementación, gestión o aplicación de la estrategia; y evaluación, o comprobación y el control de la estrategia. La presente nota académica se va a referir a la primera fase para el área de *Marketing*: planeamiento de la estrategia de *marketing* o plan de *marketing*.

De acuerdo con los expertos, las etapas del plan de *marketing* difieren ligeramente en número, nombre y descripción. Algunos nombres de etapas son los mismos; otros son diferentes, pero con descripciones similares; y otros más son nombres agregados que incluyen etapas consideradas separadas por otros expertos, lo cual hace que el número de etapas sea diferente. Lo que es común para los expertos es que siguen el mismo patrón lógico, y lo presentan de la manera más simple posible: análisis, objetivos y estrategia, y operaciones o tácticas.

Una forma de ver el plan de *marketing* en tres etapas es la de Chernev (2014), que lista solo las metas, las estrategias y las tácticas. Sin embargo, son cuatro las etapas para varios expertos, entre ellos Ashill *et al.* (2002), quienes mencionan el análisis externo, el análisis interno, la determinación de objetivos, y la generación y selección de estrategias de *marketing*. Otros consideran cinco etapas, como Sainz de Vicuña (2018) y Kotler *et al.* (2022), para quienes el plan de *marketing* debe incluir análisis, diagnóstico, objetivos, estrategias y decisiones operativas o tácticas.

Un experto que ha dedicado varios textos al plan de *marketing* es McDonald (2007), quien ha desagregado las etapas anteriores y ha recomendado “documentos” que deben formar parte del plan de *marketing*. Aquí un resumen de esos “documentos”: 1) declaración de la misión del área relacionada con la misión de la empresa; 2) resumen del desempeño del área desde hace tres años hasta el año actual (ventas, utilidades y márgenes, por producto-mercado) y sus proyecciones a tres años; 3) resumen de los objetivos del área (por lo general, mejores que las proyecciones anteriores) para los próximos tres años (ventas, utilidades y márgenes, por producto-mercado); 4) ejercicio estratégico FODA, con las ventajas y



# NOTAS ACADÉMICAS

desventajas frente a los competidores; 5) supuestos de lo que pasará en el país o países en donde se comercializan los productos y en las industrias en las que compiten; 6) selección de productos-mercados en los que concentrarán las estrategias y tácticas (incluso descartar seguir adelante en algunos productos-mercados y entrar en otros); 7) estrategias y tácticas completas por objetivos; 8) plan de contingencia; y 9) proyecciones financieras completas (ventas, costos, gastos, utilidades y ROI).

Luego de revisar lo que sugieren varios autores, se ha propuesto un esquema que siga la misma construcción lógica y con un número de etapas que se puedan separar y analizar, cada una por su cuenta, de la manera más completa en el espacio del cual se dispone en las notas académicas. El esquema general que se sigue en esta y las siguientes notas se presenta, en modo proceso, en la Figura 1. Se recuerda que, en este esquema, no se incluyen ni la implementación ni el control del plan.

**Figura 1.**  
*El plan de marketing*



*Nota:* Elaboración propia.



# NOTAS ACADÉMICAS

A continuación, se describirán, sin mayor detalle, las etapas en el plan de *marketing* propuesto, las cuales se detallarán en las notas académicas posteriores.

## a. Primera etapa: análisis y diagnóstico

La primera etapa, el análisis y diagnóstico, comprende analizar rápidamente la misión de la organización y el cumplimiento de los objetivos vigentes, analizar los ambientes interno y externo de *marketing*, y resumir los análisis en un diagnóstico de *marketing*.

Se debe hacer un exhaustivo recuento de lo que derivaría en las principales fortalezas y debilidades de la empresa y marca, respaldado en lo posible por cifras de ventas, utilidades y otros objetivos, por producto-mercado. También un resumen de las oportunidades y riesgos que ofrece el entorno del país o países en donde las marcas se comercializan y en las industrias en las que compiten, comparando a la empresa con cada competidor, y con el poder de negociación que exhiben los proveedores, intermediarios y clientes.

## b. Segunda etapa: nuevos objetivos de *marketing* (y misión)

En la segunda etapa del plan de *marketing*, se asume que la empresa está dispuesta a lograr un triple resultado: generar valor económico, valor social y valor ambiental, el triple bottom line que se definió a mediados de los años noventa (García, 2015). La segunda etapa corresponde al planteamiento de los objetivos de *marketing*, que deben formar parte, o por lo menos contribuir, a los objetivos de la empresa y cumplir ciertos requisitos, como, por ejemplo, ser relevantes, medibles y referidos a un periodo de tiempo. Los objetivos responden a las necesidades de la empresa, que pueden ser sobrevivir, crecer o alcanzar cierto nivel de rentabilidad (Arce, 2010).

Se puede apelar a varias metodologías para definir estos objetivos, como Smart (specific, measurable, achievable, relevant y timed), OKR (objectives and key results) o KPIs (key performance indicators), las dos últimas relacionadas estrechamente con indicadores muy útiles para el control posterior del plan. En la



# NOTAS ACADÉMICAS

segunda etapa, se menciona la misión, porque si los objetivos no estuvieran alineados con la misión de la empresa, deberán cambiarse o cambiar la misión (esto último es menos frecuente).

Algunos objetivos pueden ser alcanzar cierto nivel de ventas o utilidades, cierta participación de mercado o cierto ROI para una categoría de producto-mercado en los próximos seis meses.

## c. Tercera etapa: estrategias de *marketing*

La tercera etapa consiste en trazar las estrategias de *marketing* para lograr los objetivos. Estas estrategias se refieren, principalmente, a los productos, marcas y mercados (targets) a los cuales se dirigirá la empresa, considerando cierto posicionamiento de las marcas en cada mercado. En cuanto a los mercados, con las facilidades que dan los medios digitales, se puede apuntar no solo a segmentos (grandes) o nichos (pequeños), sino que se puede llegar a establecer uno o varios buyer personas, que incluyen detalles más precisos del perfil psicográfico, demográfico, geográfico y conductual del cliente.

Una estrategia podría ser entrar con un nuevo producto, o una nueva marca, en cierto mercado, que logre un cierto posicionamiento y ciertos objetivos financieros o de mercado en un número de meses. Cada estrategia debe estar ligada a uno de los objetivos trazados en la etapa anterior.

## d. Cuarta etapa: operaciones o tácticas de *marketing*

La cuarta etapa, operaciones de *marketing*, corresponde a las decisiones operativas o tácticas a las que se refieren Sainz de Vicuña (2018) y Kotler *et al.* (2022). Son más puntuales que las estrategias y se refieren a los elementos gestionables en *marketing*: los productos, los servicios, las promociones, los precios, los canales de distribución y las comunicaciones.

Asimismo, se pueden combinar estos elementos gestionables en la aplicación de una táctica específica de *marketing*, por ejemplo, para optimizar el embudo de conversión para cierta marca. Para ello, se puede atraer a más interesados a la



# NOTAS ACADÉMICAS

página web mediante el mejor empleo de palabras clave, brindar información relevante a los interesados de acuerdo con su nivel de intención de compra u ofrecer beneficios monetarios a esos interesados si se deciden a comprar de inmediato. Se podría agregar, con respecto a los clientes potenciales, el envío de mensajes por correo electrónico o WhatsApp; hacer llamadas para que vendedores expertos los conozcan más y les puedan ofrecer un último estímulo para la venta; o revisar la información de aquellos que se quedaron en alguna parte del embudo y que no concretaron la compra para abordarlos nuevamente con algún estímulo especial.

Todas las tácticas u operaciones deben estar ligadas a las estrategias y es mejor que, al plantearlas, se haga conocer a qué estrategia(s) está(n) ligada(s).

## e. Quinta etapa: proyecciones financieras

En esta quinta etapa, se medirá el valor económico con la seguridad de que ninguna de las estrategias o tácticas se han diseñado vulnerando el valor social o ambiental.

Se trata de preparar dos estados financieros que tienen especial relación con el plan: el flujo de caja y el estado de resultados. En ambos casos, se deben presentar solamente las cifras que correspondan al plan y no a acciones estratégicas o tácticas en productos-mercados que no son afectados por el plan. Por ejemplo, si el plan trata sobre la introducción de una nueva marca al mercado para un público diferente del actual, se deben presentar las cifras de ventas, costos y gastos de esa nueva marca en el estado de resultados y no de las demás marcas. Además, en el flujo de caja, solo se deben mostrar las cifras de ingresos y egresos de esa nueva marca y no de las demás.

Como se adelantó, en las siguientes entregas de notas académicas sobre el plan de *marketing* se abordarán en detalle cada una de las etapas del plan.

## 5. Reflexión final

Entender la importancia de plan de *marketing*, en el que se proponen las estrategias y operaciones que harán alcanzar los objetivos de la empresa, es



# NOTAS ACADÉMICAS

fundamental. Si se le resta esa importancia, es posible que no se tomen en cuenta los peligros y las oportunidades que se deben evitar y aprovechar; que no se ejecuten las acciones estructuradas, coordinadas y planeadas necesarias; o que no se llegue a satisfacer a clientes ni a propietarios de la empresa.

Evaluar las recomendaciones para la construcción del plan evita invertir tiempo en probar opciones que han sido descartadas en planes anteriores, con la salvedad de analizar siempre las situaciones particulares, que pueden diferir de las comunes.

Comprender la lógica de las etapas de la construcción del plan es necesario para analizar antes de actuar, para proponerse objetivos puntuales antes que solo reaccionar, para demostrar que las acciones de *marketing* tienen un sentido y que se puede adelantar un resultado financiero verificable.



# NOTAS ACADÉMICAS

## Referencias

- Arce, L. G. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, (25), 191-201.
- Ashill, N., Frederikson, M. y Davies, J. (2002). Strategic marketing planning: a grounded investigation. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 430-460.
- Chernev, A. (2014). *The Marketing Plan Handbook* (4th ed.). Cerebellum
- Cohen, W. (2001). *El plan de mercadotecnia* (3ª. ed.). Patria.
- García, M. J. (2015). La cuenta del triple resultado o triple bottom line. *Revista de contabilidad y dirección*, 20, 65-77.
- Kotler, P., Armstrong, G. y Balasubramanian, P. (2023). *Principles of Marketing* (19th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. y Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
- McDonald, M. (2007). *Marketing Plans. How to prepare them, how to use them* (6th ed.). BH.
- McKinsey (2018). *Eight shifts that will take your strategy into high gear*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/eight-shifts-that-will-take-your-strategy-into-high-gear>
- Pulendran, S., Speed, R., y Widing, R. E. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 476-497.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica* (22.ª ed.). ESIC.
- Taghian, M. y Shaw, R. N. (2008). The marketing audit and organizational performance: An empirical profiling. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 341-350.
- Whitler, K. A. (2021). *Positioning for Advantage: Techniques and Strategies to Grow Brand Value*. Columbia University Press.

