

EL PLAN DE *MARKETING*: 1. PROCESO ESTRATÉGICO Y DE *MARKETING*

THE MARKETING PLAN: 1. STRATEGIC AND MARKETING PROCESS

JORGE MARTÍNEZ LOBATÓN

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

Resumen

La humanidad ha evolucionado porque ha aprendido de los aciertos y errores de la generación anterior. Ese aprendizaje es esencial, tanto para los individuos como para las organizaciones, si se quiere mejorar, y se fundamenta en analizar lo que se hizo anteriormente antes de seguir avanzando. Tomando en cuenta ese aprendizaje, las funciones de la administración, al igual que las etapas del proceso estratégico, se pueden resumir apretadamente en tres: el planeamiento de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación y el control de la estrategia. El planeamiento de la estrategia consta de varios elementos, los cuales se podrían resumir de análisis, diagnóstico, objetivos estratégicos y estrategias internas y externas. Una de las estrategias externas es la de marketing, que se debe determinar siguiendo un proceso similar al del planeamiento de la estrategia general. El planeamiento estratégico del marketing comprende también, después del establecimiento de las estrategias de marketing, la definición de las operaciones de marketing y la evaluación de las proyecciones financieras. La presente nota académica trata sobre las etapas y elementos del proceso y el planeamiento estratégicos del marketing, y se cierra con la definición del plan de marketing, documento en el que se plasma la planeación estratégica de marketing.

Palabras clave: plan de marketing, proceso estratégico, planeamiento.



NOTAS ACADÉMICAS

Abstract

Humanity has evolved because it has learned from the successes and mistakes of the previous generation. That learning is essential for individuals and organizations if you want to improve, and is based on analyzing what was done previously before moving forward. With that learning in mind, management functions, as well as the stages of the strategic process, can be tightly summarized into three: strategy planning, strategy implementation, and strategy evaluation and control. The planning of the strategy consists of several elements, which could be summarized of analysis, diagnosis, strategic objectives and internal and external strategies. One of the external strategies is marketing, which must be determined following a process similar to the planning of the overall strategy. Strategic marketing planning also includes, after the establishment of marketing strategies, the definition of marketing operations and the evaluation of financial projections. This academic note deals with the stages and elements of the process and strategic planning of marketing, and closes with the definition of the marketing plan, a document in which strategic marketing planning is reflected.

Keywords: *marketing plan, strategic process, planning*



NOTAS ACADÉMICAS

1. Introducción y objetivos

Las leonas suelen descansar durante el día, pero al atardecer, y posteriormente en la noche, se preparan para cazar y, de forma instintiva, planifican su caza. En una estrategia que muchas veces se repite, una de ellas se acerca sigilosa a un rebaño de presas e inicia la persecución, mientras que las demás esperan escondidas para emboscarlas. La recompensa por el éxito es haber conseguido el alimento que permite la sobrevivencia y el crecimiento de la manada (National Geographic, 2022).

El *Homo sapiens* aprendió de los animales y planificó, de una manera aún más cuidadosa, su caza. El éxito de la planificación de la tribu fue reconocido por tribus diferentes y, más adelante, la planificación fue aplicada a cualquier “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”. Esta fue la primera definición de empresa (Real Academia Española, 2022).

La planeación en la empresa tiene varios beneficios: obliga a analizar la situación y anticiparse a los cambios futuros; ayuda a evaluar las respuestas ante esos cambios y trazarse objetivos comunes; proporciona una dirección a seguir para llegar a esos objetivos, lo cual implica propiciar una coordinación entre las personas para evitar duplicar acciones y desviar la atención a objetivos particulares y no de la empresa; y facilita la revisión de lo actuado antes de seguir, para cambiar, eventualmente, de dirección (Robbins y DeCenzo, 2009)

El planeamiento se inicia con la idea de una situación futura esperada, como la captura de las presas, y continúa con la anticipación de los pasos para llegar a esa situación. En el caso del *marketing*, la situación futura esperada es un cliente disfrutando de un producto de valor, que haya conseguido a un precio razonable, luego de ser adquirido en un punto de compra accesible y del cual se haya enterado a través de un mensaje transmitido por los canales convenientes.



NOTAS ACADÉMICAS

En las actuales organizaciones, cuando el planeamiento es a mediano o largo plazo e implica una complejidad tal que se debe anticipar con cuidado la ruta a seguir, se le conoce como planeamiento estratégico. En esas organizaciones, el planeamiento estratégico comienza con el establecimiento de una visión y misión, continúa con el análisis de los factores que influyen en la organización y la determinación de los objetivos, y culmina con el establecimiento de la estrategia (D´Alessio, 2008).

En el *marketing*, como en cualquier otra función de la organización, se debe planificar antes de ejecutar. El objetivo de esta nota académica es hacer una introducción que comprenda solo el proceso estratégico general y de *marketing*, el planeamiento de *marketing* y su relación con el plan de *marketing*. Se abordarán las funciones de la administración, las etapas del proceso estratégico y sus elementos comunes, así como la relación entre el planeamiento estratégico y el plan de *marketing*. En notas académicas posteriores, se abordarán en detalle los elementos del plan de *marketing*.

2. Las funciones de la administración

Las funciones de la administración se resumieron hace muchos años. A inicios del siglo pasado, Fayol (1916) escribió que las operaciones administrativas eran previsión, organización, mando, coordinación y control. Casi 100 años después, Robbins *et al.* (2013) explicaron que las cuatro funciones gerenciales eran planear, organizar, liderar y controlar, con lo que afinaron la idea de Fayol. Estas funciones no nacieron de una inspiración de quienes escriben sobre administración, sino de la respuesta a la pregunta sobre qué hacen los administradores, lo que conlleva al análisis del trabajo que realizan. La respuesta de los investigadores a esa pregunta es tan similar que se ha empleado en muchos textos de administración a lo largo de los años (Hitt *et al.*, 2006).



NOTAS ACADÉMICAS

3. Las etapas del proceso estratégico

El libro de Chandler (1962) *Strategy and Structure* es uno de los primeros en introducir el término “estrategia” en los negocios. Aunque el concepto ha sido criticado, entre otras cosas por ser demasiado rígido (Mintzberg, 1994), sigue siendo estudiado y empleado por las escuelas de negocios.

Las funciones antes señaladas de la administración son replicadas cuando se presenta el proceso de creación de la estrategia, el proceso estratégico. Presentando, primero, las etapas del proceso estratégico, para Fred David (2011) la administración estratégica comprende la formulación estratégica seguida de la implementación estratégica, la evaluación estratégica y la retroalimentación. Por su parte, Hitt, Ireland y Hoskisson (2012) establecen que la administración estratégica comprende la información estratégica, las acciones estratégicas (elaboración e implementación de la estrategia) y los resultados estratégicos. Cuando Johnson *et al.* (2006) presentan su modelo básico de dirección estratégica, plantean que debe considerar la comprensión de la posición estratégica, las elecciones estratégicas y la estrategia en acción. Por otro lado, Hill *et al.* (2015) indican que la administración estratégica incluye la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia, seguidos por un ciclo de retroalimentación. Como se puede apreciar, la ruta es siempre la misma: revisar la situación, actuar y revisar lo actuado.

4. Los elementos de las etapas del proceso estratégico

Cada una de estas etapas explicadas por los autores seleccionados comprenden elementos que, en algunos casos, se parecen y en otros no. Después de haber leído en las referencias qué comprendía cada gran parte, se ha tratado de establecer una equivalencia entre los elementos al alinearlos horizontalmente.



NOTAS ACADÉMICAS

A continuación, se presenta la Tabla 1, en la que aparecen las etapas y sus elementos. Por ejemplo, para Fred David (2011) llevar a cabo una auditoría externa equivale a lo que para Hitt *et al.* (2009) significa analizar el entorno externo; para Johnson *et al.* (2006), identificar el efecto sobre la estrategia del entorno externo; y para Hill *et al.* (2015), realizar un análisis externo.

Tabla 1.

Comparación entre las grandes partes y los elementos del proceso estratégico



NOTAS ACADÉMICAS

Tabla 1: Comparación entre las grandes partes y los elementos del Proceso Estratégico

Fred David (2003)		Hitt, Ireland y Hoskisson (2004)		Johnson, Scholes y Whittington (2006)		Hill y Jones (2011)	
Partes	Elementos	Partes	Elementos del Entorno Externo	Partes	Elementos	Partes	Elementos
FORMULACIÓN	Hacer Auditoría Externa	INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	Análisis del Entorno Externo	COMPENSIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA	Entorno Externo Capacidad Estratégica (recursos y competencias) Expectativas e influencias de las partes interesadas	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	Análisis Externo
	Hacer Auditoría Interna		Análisis del Entorno Interno				Análisis Interno
	Declarar la Misión		Establecer la Misión				Misión, Visión, Valores y Metas
	Establecer los Objetivos a Largo Plazo						FODA
IMPLEMENTACIÓN	Generar, Evaluar y Seleccionar Estrategias	MEDIDAS ESTRATÉGICAS	Elaborar de la Estrategia	ELECCIONES ESTRATÉGICAS	Unidad de Negocio Estrategia Corporativa Direcciones Estratégicas	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	Formulación de Estrategias
	Establecer Objetivos y Políticas Anuales		Implementar de la Estrategia				Gobierno y Ética
	Asignar Recursos						Estructura
							Cultura
EVALUACIÓN Y RETRO-ALIMENTACIÓN	Medir y Evaluar Resultados	RESULTADOS	Utilidades Superiores al Promedio	ESTRATEGIA EN ACCIÓN	Alcance del Éxito	RETRO-AUMENTACIÓN	Controles
			Competitividad Estratégica				
			Cambios				Retroalimentación

Elaboración propia, contenido resumido de lo que mencionan los autores

Fred David (2003)

Hitt, Ireland y Hoskisson (2004)

Johnson, Scholes y Whittington (2006)

Hill y Jones (2011)

Nota. Elaboración propia sobre la base de David (2003), Hitt, Ireland y Hoskisson (2009), Johnson et al. (2006), Hill et al. (2015).



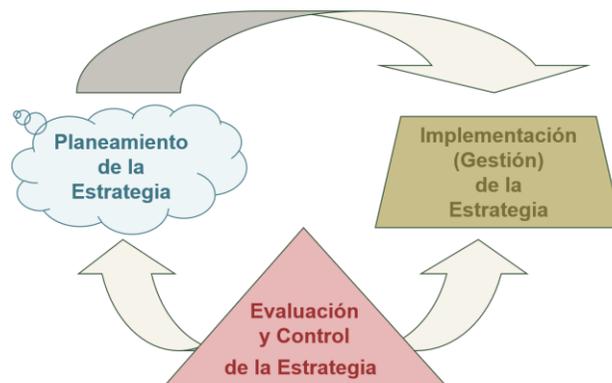
NOTAS ACADÉMICAS

5. Los factores comunes de las etapas y elementos del proceso

Si se pudieran encontrar los factores comunes en las etapas del proceso estratégico de los modelos consultados, se podría decir que este proceso comprende tres etapas: el planeamiento de la estrategia, en el que se analiza y se propone; la implementación o gestión de la estrategia, en la que se lleva a cabo lo planeado; y la evaluación y control de la estrategia, en la que se compara lo planeado con lo llevado a cabo. Estas tres etapas se pueden apreciar en la Figura 1.

Figura 1.

El proceso estratégico



Nota. Elaboración propia.

Si se pudiera hacer lo mismo con los elementos de la primera gran parte, se podría afirmar que el planeamiento de la estrategia (llamado también análisis estratégico, formulación de la estrategia o diseño estratégico) comprende los siguientes elementos: el análisis de la misión o la declaración de la misión, si esta no existiera; el análisis del ambiente externo; el análisis del ambiente interno; el diagnóstico de la situación; el establecimiento de los objetivos estratégicos (y el posible replanteo de la visión y misión); y las estrategias. se puede desdoblar las estrategias en dos, estrategias internas (o

NOTAS ACADÉMICAS

funcionales) y externas (D'Alessio, 2008; Hill *et al.*, 2015). Estos elementos se pueden apreciar en la Figura 2.

Figura 2.
Elementos del planeamiento de la estrategia



Nota. Elaboración propia.

Las estrategias internas son las que soportan las estrategias externas y están orientadas a gestionar la eficiencia, la calidad, la innovación y la empatía (D'Alessio, 2008; Hitt *et al.*, 2009; Hill *et al.*, 2015). Gestionarlas significa tomar decisiones para cada una de ellas. Por ejemplo, sabiendo que la calidad del producto está en relación directa con su costo, se debe decidir si se invierte o se gasta una buena cantidad de recursos para ofrecer un producto de calidad muy superior a los demás, pero con un alto precio, o si la empresa se conforma con una calidad y precio intermedios, al que pueden acceder más clientes. En el ejemplo, la estrategia interna de calidad soporta la estrategia externa de *marketing*.

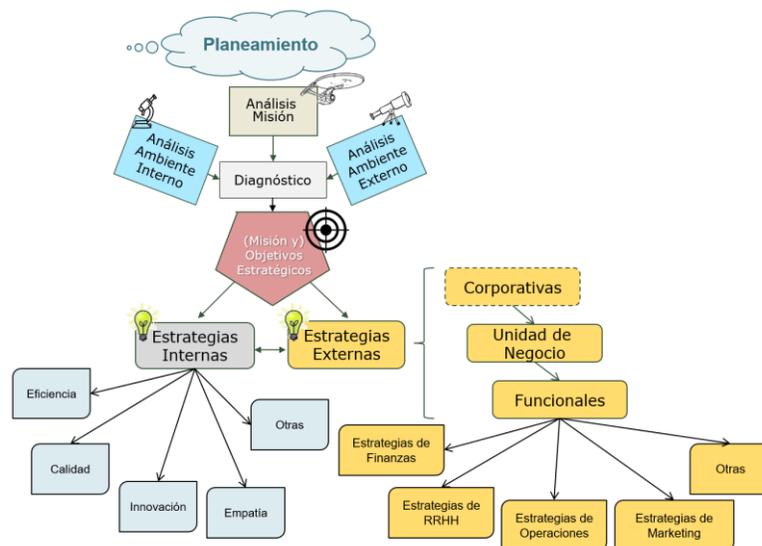
NOTAS ACADÉMICAS

Las estrategias externas pueden ser corporativas y de negocio (Johnson *et al.*, 2006) o, apelando aun descripción más extensa, corporativas, globales, de negocios y funcionales (Hill *et al.*, 2015). Una corporación puede incluir negocios muy diferentes, y en cada negocio se deben desarrollar diversas funciones. Una organización funcional típica manufacturera, por ejemplo, comprendería: personal (como *staff*), *marketing*, ingeniería, producción y finanzas (Koontz *et al.*, 2012).

Para cada una de estas funciones se debe hacer algún tipo de planificación de la estrategia, ejecutarla, y evaluarla y controlarla. La que se aborda en la presente nota académica es la planificación en el *marketing*, cuyo propósito es lograr una ventaja competitiva (McDonald, 2016) y que se expresa por escrito en el plan de *marketing*. Esta estrategia debe ayudar a que se logren los objetivos, de *marketing* y del negocio, y debe coordinarse con las demás estrategias funcionales. En la Figura 3, se puede apreciar el despliegue de las estrategias internas y externas.

Figura 3.

Elementos del planeamiento de la estrategia con la desagregación de las estrategias



Nota. Elaboración propia.

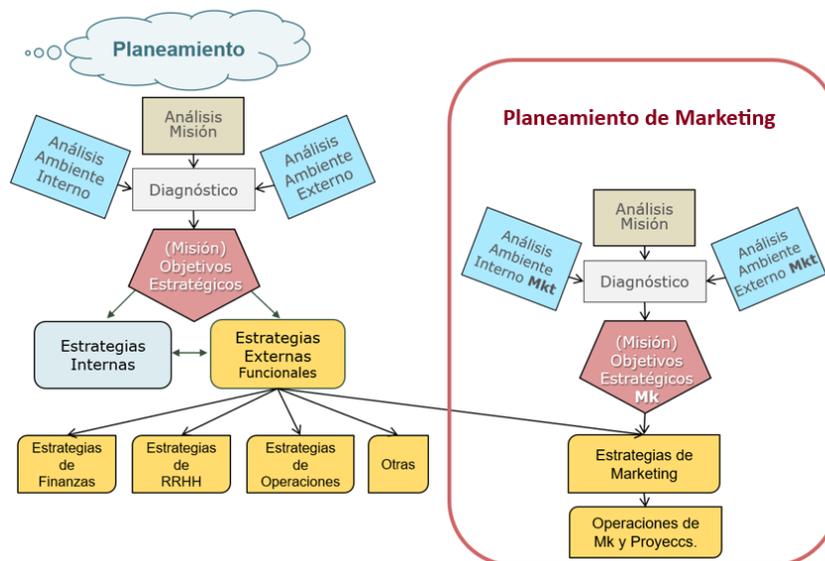
NOTAS ACADÉMICAS

6. El planeamiento estratégico y de marketing

El proceso estratégico del *marketing* sigue una secuencia similar al proceso estratégico general y lo mismo sucede con el proceso del planeamiento de *marketing*. Sin embargo, en el planeamiento de *marketing*, posteriormente a la etapa de la definición de las estrategias de *marketing* se agregan las operaciones de *marketing* y las evaluaciones de las proyecciones financieras (Sainz de Vicuña, 2018; Westwood, 2013; McDonald y Wilson, 2011). Las operaciones de *marketing*, consecuencias tácticas de las estrategias plasmadas en el programa de *marketing*, son necesarias para detallar la aplicación de cada uno de los factores controlables del *marketing* (muchas veces conocidos como “las 4 Ps”) en el plan. Las proyecciones financieras, si fueran favorables, son importantes para demostrar que los esfuerzos desplegados en la aplicación de la estrategia y las operaciones de *marketing* generarán un retorno razonable para la empresa. Estos elementos adicionales se pueden apreciar en la Figura 4.

Figura 4.

Planeamiento en la empresa y de marketing



Nota. Elaboración propia.

NOTAS ACADÉMICAS

7. Del planeamiento al plan de *marketing*

El plan de *marketing* es una guía escrita para el gerente de *marketing* (Lamb *et al.*, 2018). Cada uno de los elementos del planeamiento de *marketing*, como el análisis de la misión y los ambientes, el diagnóstico derivado, el establecimiento de objetivos estratégicos, la selección de las estrategias y operaciones de *marketing*, y las proyecciones financieras, forman parte, en ese orden, del documento llamado plan de *marketing*. Este plan tiene ciertas características: se presenta por escrito, de forma impresa o digital, a los involucrados; está ordenado como un proceso conformado por los elementos vistos anteriormente; y define responsabilidades y procedimientos de control (Sainz de Vicuña, 2018). Adicionalmente, Mayorga y Araujo (2013) resaltan sus etapas más importantes, las estrategias y las operaciones de *marketing*, que deben alinearse con los objetivos de *marketing* y empresariales en un periodo de tiempo.

8. Reflexiones

El Planeamiento General da las pautas para realizar el planeamiento de *marketing*, que se plasma por escrito en el plan de *marketing*. Se hace necesario entender esos procesos de planeamiento, comenzando por sus etapas (que derivan de las funciones de la administración) y los elementos que los componen. EL plan de *marketing* abordará cada elemento de manera ordenada, desde el análisis hasta la evaluación de las Proyecciones financieras, lo que se detallará en las próximas entregas de notas académicas de el plan de *marketing*.



NOTAS ACADÉMICAS

Referencias

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. MIT Press.
- David F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9.a ed.). Pearson.
- D´Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General Prévoyance*. Organization. Commandement. Coordination. Controle. *Bulletin de la Societé de l´Industrie Minérale, 1916*.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, (2015). *Strategic Management. Theory* (11th ed.). Cengage.
- Hitt, M., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*. Pearson.
- Hitt, M., Ireland R. D. y Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (8th ed.). Cengage.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7.^a ed.). Prentice Hall.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2018). *Marketing*. Cengage.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración* (14.^a ed.). McGrawHill
- McDonald, M. y Wilson, H. (2011). *Marketing Plans* (7.^a ed.). Wiley.
- McDonald, M. (2016). *Malcom McDonald on Marketing Planning*. Kogan.
- Mayorga, D. y Araujo, O. (2013). *El Plan de Marketing*. (2.^a ed.). CIUP.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1). 107-114.
- National Geographic. (2022). *León. El rey de la sabana*. https://www.nationalgeographic.com.es/felinos/viaje/leon_15446
- Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/empresa?m=form>



NOTAS ACADÉMICAS

- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. (6.^a ed.). Pearson.
- Robbins, S., DeCenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones* (8.^a ed.). Pearson.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2018). *El Plan de Marketing en la Práctica* (22.^a ed.). ESIC.
- Westwood, J. (2013). *How to write a Marketing Plan*. Kogan.

