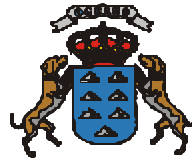




Centro de Enlace para la Innovación
del Sur de Europa



GOBIERNO DE CANARIAS
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



EL DOCUMENTO DEL PLAN DE MARKETING

Según P. Kotler «un plan de marketing es un documento escrito en el que se recogen los **objetivos**, las **estrategias** y los **planes de acción** relativos a los elementos del **marketing – mix**, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso».

Kotler defiende la idea de la imprescindible elaboración de un plan de marketing en la empresa, pues dicho documento servirá para poner en marcha todas las ideas y acciones relacionadas con el marketing - Mix.

W. Cohen dándonos ideas sobre el papel esencial del plan de marketing en el funcionamiento de toda empresa nos dice: «Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso, sin cartas marítimas ni destino claro, y bajo el ataque de torpedos enemigos». Se puede conseguir, pero sin duda será una cuestión de suerte no de hacer profesional.

Para M. Santesmases «La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo». Este Plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta las relaciones con todas las áreas relevantes de la organización.

El plan de marketing se materializará siempre en una formulación de los objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados, tal como hemos subrayado en el apartado anterior.

Llegados a este punto es conveniente recalcar que, dado el objetivo general de este libro, aquí nos estamos refiriéndonos al plan de marketing como un plan operativo anual. Sin embargo también se suelen hacer planes de marketing de un carácter más estratégico, como por ejemplo cuando se trata de lanzar un nuevo producto por una compañía multinacional para un mercado global. El marketing estratégico, y el marketing internacional se salen fuera del alcance de la presente obra, por lo que si el lector estuviera interesado en curiosear por este terreno puede consultar la bibliografía donde se sugieren algunos títulos al respecto.

Por lo tanto, sin entrar ya en más definiciones, un plan de marketing debe ser un documento de trabajo escrito, ordenado y definido, anual y periódico que combine con precisión los elementos del marketing - mix y que permita saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos prefijados en el plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado.

Puntos esenciales de esta definición:



Centro de Enlace para la Innovación
del Sur de Europa



GOBIERNO DE CANARIAS
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



- o Documento de trabajo escrito

Debemos considerar el documento como algo operativo y no como elemento de lucimiento.

Debe ser escrito para su estudio y análisis por parte de los directivos de la empresa.

Al estar escrito evitará problemas ocasionados por malos entendidos y servirá de base para futuros planes.

- o Ordenado y definido

Es fundamental mantener un cierto orden metodológico, puesto que los datos a utilizar deben estar ubicados correctamente con el fin de evitar posibles errores de análisis, que conducirían a errores en la fijación de objetivos.

- o Anual y periódico

El plazo ideal de vigencia del plan de marketing es un año, y será en dicho periodo cuando lo aplicaremos. Al mismo tiempo será periódico de modo que una vez escrito el primero, los siguientes, de alguna forma, deberán suponer una cierta continuidad del anterior, a menos que cambien radicalmente las condiciones del entorno o de la empresa en un año, lo que no suele ser normal.

- o Conocimiento de los objetivos.

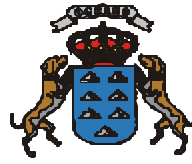
Con bastante frecuencia, parece que los objetivos en una empresa se consiguen por casualidad, cuando no “a pesar de”. Para tratar de conocer y anticiparse a los cambios del entorno, es bueno que los objetivos se planifiquen y se den a conocer internamente a todos los empleados de la empresa.

- o Establecimiento de responsabilidades y fijación de controles.

En los planes de acción quedarán fijadas las responsabilidades de las personas que van a participar en la combinación y desarrollo de los diferentes elementos del marketing. El establecimiento de controles operativos permitirá detectar las posibles desviaciones con la suficiente rapidez, a fin de que se pueda proceder a reajustar las variables que no están respondiendo como se tenía previsto.



Centro de Enlace para la Innovación
del Sur de Europa



GOBIERNO DE CANARIAS
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



- o Adaptable a los cambios del mercado

El plan de marketing debe contemplar la posibilidad de que dentro del año el mercado sufra cambios no previstos y consecuentemente disponer de los mecanismos de adaptación o respuesta a dichos cambios.

Para finalizar este capítulo vamos a proponer lo que podría ser el índice típico de un Plan de Marketing, que, no se olvide, debe enmarcarse coherentemente bajo el paraguas del plan estratégico de la empresa.

Obviamente, cada empresa acabará redactando un plan de marketing cuyo aspecto se adaptará a sus propias necesidades, a su tamaño, al tiempo que lleva en el mercado,..etc. Por eso el lector no deberá tomar como referencia de “excelencia” el índice que proponemos a continuación.

Es importante sin embargo que se realicen, a la medida de la empresa en cuestión, las tareas de recogida de información, análisis de la misma, fijación de objetivos y elaboración de estrategias específicas de despliegue de las funciones del marketing-mix. Y es importante que el resultado final del ejercicio se plasme por escrito en un documento sintético y operativo que tendrá una vida de un año, pero que servirá de base para volver a escribir el plan de marketing para el siguiente ejercicio.

Dado que Vd., lector, está probablemente a punto de iniciar su propio negocio, quizás piense que todo lo que hemos descrito en este capítulo le viene muy grande. No lo crea. Primeramente es bueno conocer las armas del enemigo, y Vd., aunque empiece ahora su aventura empresarial, va a competir en el mismo campo de batalla con competidores que llevan ya mucho tiempo sirviendo ese mercado donde Vd. quiere hacerse un hueco. Y, en segundo lugar, aunque sea a pequeña escala, casi todo lo que hemos venido contando le interesa a su empresa directamente, aunque sea de momento una aventura incluso unipersonal.

Pero también, pensando precisamente en Vd. específicamente, no queremos ahora proponerle un índice demasiado especializado en tareas que dependerían, en una gran empresa, de los ejecutivos de una dirección independiente de marketing, incluyendo análisis de datos por áreas geográficas, relaciones entre la central y las delegaciones, interacciones entre la inteligencia de marketing y el marketing operativo, plan de medios, ..etc. Por eso vamos a sugerirle que, delante de su propio cuaderno de apuntes, se ponga a anotar los siguientes títulos que podrían encabezar los capítulos de su plan de marketing. No corresponde estrictamente a un plan de marketing en sentido académico (si bien ya hemos anticipado que verdaderamente nadie puede decir que haya una única estructura del documento del plan de marketing mejor que otras), sino que agrupa los diversos aspectos de investigación de mercado, marketing-mix y fuerza de ventas, que es lo que



Centro de Enlace para la Innovación
del Sur de Europa



GOBIERNO DE CANARIAS
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



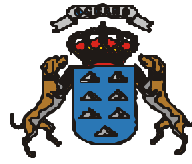
pensamos que tiene coherencia para una empresa pequeña o una que incluso aun no ha nacido todavía.

Vamos pues con el índice de materias de su documento de plan de marketing.

1. **Portada** (una portada bonita, con su logotipo, la fecha y el título del documento siempre es agradable).
2. **Índice del documento** (detallado, con capítulos y subcapítulos, de forma que echando un vistazo al mismo se de uno rápidamente cuenta de qué es lo que hay dentro).
3. **Resumen ejecutivo** (en no más de 3-5 páginas, es conveniente resumir los objetivos perseguidos al hacer el plan, su alcance temporal, los supuestos estratégicos generales de que parte el plan, la metodología seguida, la información consultada, los objetivos que se desea alcanzar y el conjunto de decisiones más relevantes respecto de la estructura del mercado, las características del producto, el nicho de mercado potencial objetivo, las estrategias de precios, distribución y comunicación que se pondrán en práctica, el modo de seguimiento y control del propio plan, el calendario de desarrollo y el presupuesto. La idea es que un lector que lea esta síntesis no necesite seguir profundizando en el resto del documento para darse cuenta de su alcance).
4. **Análisis comercial del producto** (descripción del producto o productos agrupados por gamas que se desea comercializar. Características técnicas y prestaciones. Necesidades que satisface. Utilidad para el consumidor. Momento del ciclo de vida en que se encuentra. Cuadro comparativo de las características y prestaciones de nuestro producto frente a los de nuestros competidores que ya lo tienen en el mercado. Descripción de otros productos que, siendo diferentes, pueden satisfacer las mismas necesidades que satisfaría el nuestro. Identificación de características clave diferenciales, es decir, aquellas que creemos resultan mejor para el cliente que las de la competencia y también aquellas que creemos que resultan peor).
5. **Estructura del mercado** (enumeración de los principales competidores para el producto y segmento de mercado en que queremos penetrar, con su descripción básica de tamaño, antigüedad y cuota de mercado que poseen, con particular atención al líder. Tamaño global del mercado. Tamaño aproximado del mercado objetivo. Segmentación. Características distintivas del mercado objetivo: tipología de clientes, capacidad adquisitiva, evolución, dinámica de precios, barreras de entrada, tipo de demanda –cíclica, estable, estacional- fuerza de negociación de los competidores, fuerza de negociación de los clientes. Quiénes podrían ser nuevos entrantes. Qué productos podrían ser sustitutivos).



Centro de Enlace para la Innovación
del Sur de Europa



GOBIERNO DE CANARIAS
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



6. **Objetivos comerciales** (cifra de ventas deseada para el ejercicio. Cuota de mercado a que se aspira y evolución deseada de la misma para el producto o la gama de productos en estudio. Estimación de costes para obtener la cifra de ventas apuntada. Cálculo aproximado de los beneficios estimados en el ejercicio).
7. **Estrategias de marketing** (dimensionamiento de cada una de las cuatro funciones del marketing mix para lograr alcanzar los objetivos propuestos. Cambios ligeros a someter al producto para una mejor adaptación al mercado – estética, presentación, embalaje, materiales, duración, etc.-. Fijación de precios unitarios. Política de descuentos, rapels y promociones. Proceso de distribución y venta. Elección de canales: representantes, comisionistas, almacenistas, distribuidores, comerciales de plantilla, ..etc. Áreas geográficas de distribución y reparto de esfuerzos por cada área. Servicio postventa a ofrecer. Imagen a transmitir del producto: mensaje, concepto, posicionamiento, aspecto físico, catálogos, ... Decisiones sobre la venta directa. Decisiones sobre la publicidad masiva del producto. En su caso medios de comunicación de masas que se desea implicar (radio, TV, prensa, Internet, cartelería, buzoneo, marketing telefónico, marketing-encuesta por correo, ..etc.).
8. **Presupuesto** (presupuesto para el despliegue durante el ejercicio de cada una de las acciones previstas en el punto anterior. Si el presupuesto que resulta es excesivo, habrá que replantearse las estrategias diseñadas, y si se considera que éstas son las mínimas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos habrá que replantearse más arriba dichos objetivos. Finalmente, deberá estar dispuesto efectivamente a desembolsar el dinero presupuestado, para lo cual deberá consignar de dónde piensa obtener tales recursos económicos).
9. **Calendario** (un detallado calendario, mes a mes, de cuándo deben comenzar y terminar las actuaciones previstas, y un diagrama de tareas/tiempos –diagrama de Gantt- en el que se pueda observar, de un vistazo, la evolución de todas las tareas de marketing a lo largo del año).
10. **Acciones de control** (anotación de las medidas previstas para realizar el seguimiento o monitorización del plan, así como los indicadores que se tomarán como una referencia cuantitativa para evaluar si se están cumpliendo o no los objetivos de forma satisfactoria).

El documento final alcanzará una extensión que podrá ser bastante variable según la cantidad de información recolectada, el tamaño de la empresa, su área de actividad, el conocimiento que se tiene sobre el mercado, el sector, la competencia o las variables tecnológicas. No obstante, algo con no menos de 10/12 páginas y probablemente no más de 25/30 páginas podría ser considerado un documento muy razonable.