

10. La Planificación en la Función de Marketing. El Plan de Marketing.

David Pérez

Isabel Pérez Martínez de Ubago

Profesores de Marketing Estratégico

MBA- Edición 2006

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	4
2. LA PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MARKETING	6
2.1. La vigencia de la planificación	9
3. TIPOS DE PLANIFICACIÓN	11
4. QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING	13
5. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	16
5.1. Cómo construir un Plan de Marketing	19
5.2. Estructura del Plan de Marketing	19
6. NOTA TÉCNICA: PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA	36
7. CONVIENE RECORDAR	46
8. GLOSARIO	49
9. WEBS RELACIONADAS CON EL TEMA	51
10. BIBLIOGRAFÍA	52

1. INTRODUCCIÓN

Planificar tiene que ver con la expresión de los deseos de aquello que queremos que ocurra en nuestra empresa en el futuro. Prever tiene que ver con la capacidad de predecir los escenarios sobre alguno de los cuales podría transcurrir la acción y la actividad de nuestra empresa.

La planificación tiene por objetivo adaptar las posibilidades de actuación de la empresa a la realidad cambiante del mercado. Y es cada empresa la que tiene que desarrollar su propio plan estratégico, no sólo en el área de Marketing, ya que no existe una planificación aplicable a todas las empresas. Cada empresa debe decidir qué es lo que más le conviene hacer en función de:

- Su posición en el sector
- Sus objetivos
- Sus oportunidades
- Sus recursos

En términos de Marketing denominamos Plan de Marketing a aquel documento que nos indica las potencialidades del mercado y las de nuestra empresa dentro de ese mercado, además de definir y fijar los objetivos y las metas a conseguir, la estrategia y las políticas diseñadas para ello, la programación concreta de los recursos que van a ser utilizados, los tiempos, las cantidades y las responsabilidades funcionales y operativas y el establecimiento de los presupuestos económicos y los métodos y sistemas de supervisión, evaluación y control.

El Plan de Marketing se basa en la combinación de los elementos clave del Marketing Mix (producto, precio, distribución y promoción), y debe integrarse en la estrategia general de la empresa con el fin de lograr los objetivos globales de la organización.

Para la correcta definición de los objetivos que se van a perseguir con las acciones planteadas en el Plan de Marketing, es necesario conocer el mercado, la competencia y la propia empresa. El Plan de marketing nace de las necesidades del consumidor.



Una buena planificación permite prever una serie de posibles escenarios, dando la posibilidad a la empresa de tener la capacidad de reacción suficiente en el caso de que éstos se den. De otra manera, sin una previa planificación, cualquier cambio en el mercado nos cogerá por sorpresa y no reaccionaremos sino que improvisaremos.

El Plan de Marketing se analiza desde dos vertientes. Por un lado, como Plan de Marketing Estratégico, que establece los grandes objetivos de Marketing y la estrategia a seguir en base a la situación y a las oportunidades del mercado; por otro lado, el Plan de Marketing Operativo, que marca las tácticas de marketing específicas, incluyendo lo que concierne a la comunicación, precios, canales de distribución, etc.

2. LA PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MARKETING

En general, la planificación suele ser una parte de la actividad empresarial que no se cuida todo lo que debería hacerse. Es una parte pesada, pues requiere tiempo, investigación, análisis de datos, reflexión para llegar a las conclusiones. Y a veces se considera que pensar es una actividad improductiva. Y la impaciencia por ponerse en marcha suele provocar que la planificación no se realice con detenimiento; es decir, que no se haga bien. Por ese motivo, insistimos desde aquí en la necesidad de tomarse el tiempo necesario para poder realizar un ejercicio de planificación adecuado, en nuestro caso para la acción de Marketing.

“La planificación estratégica se basa en el análisis del entorno, para lo cual se define la naturaleza del negocio, se formulan objetivos y se identifican, evalúan y seleccionan de modo adecuado los cursos de acción de la empresa”

El objetivo de la planificación estratégica es el desarrollo de un Plan de Marketing que describa y defina las condiciones internas y externas en las que va a actuar la empresa, y las acciones para la consecución de los objetivos previstos.

El Plan de Marketing forma parte de la estrategia global de la empresa y debe estar íntimamente ligado a ella, pero también debe ser desarrollado de forma independiente.



Para vender un producto es necesario definir qué producto se va a vender (parece una perogrullada, pero a veces no se sabe qué se vende exactamente); a quién se le quiere vender; a qué precio se quiere vender; en qué puntos de venta; a través de qué canales de distribución, etc.

Además, deben establecerse los objetivos que se quieren conseguir (para saber hacia dónde se dirigen los esfuerzos de la empresa) y en qué tiempo se prevé que se consigan los objetivos establecidos (porque en algún momento habrá que parar para ver si se ha conseguido lo que se había planificado)

Finalmente, es necesario que el propio proceso de planificación sea verificado y se controle que se están cumpliendo los objetivos previstos y en los plazos establecidos.

La planificación se denomina táctica u operativa si es corto plazo; y estratégica si es a largo.

Básicamente, el proceso de planificación de la acción de Marketing consiste en esos elementos, que posteriormente vamos a desarrollar con más detalle.

La herramienta en la que se plasma esta planificación es el Plan de Marketing, documento escrito en el que la empresa recoge su estrategia para lanzar un producto a un nuevo mercado, para reforzar la presencia de un producto en un mercado, para proyectar una nueva imagen, etc.

La necesidad de que el Plan de Marketing esté por escrito, en papel, claramente estructurado se hace evidente si se compara con el viaje que hacemos en vacaciones. Sabemos a dónde vamos, cómo vamos, con quién vamos, qué camino vamos a tomar, en qué medio de transporte vamos a ir, cuánto vamos a tardar en llegar, qué paradas de descanso vamos a hacer, cuánto dinero nos va a costar, etc. En la empresa ocurre lo mismo, sólo que no estamos de vacaciones. Pero tenemos que saber las mismas cosas que al comenzar un viaje si queremos que todo el mundo trabaje en la misma dirección (con el mismo objetivo) y los esfuerzos que se realicen obtengan los frutos esperados (o, al menos, lo más parecidos posible)

Es cierto que, especialmente entre la pequeña y mediana empresa española (PYMES) no se realizan planes de Marketing de forma habitual, aunque la tendencia está cambiando. Es incluso posible que las cosas estén saliendo bien sin que exista ese Plan de Marketing pero, ¿no saldrían mejor de tenerlo? Además, no sabemos por qué salen bien, si por nuestra pericia o por nuestra suerte. Y, si salen mal, tampoco sabremos dónde está el problema y no podremos poner las soluciones adecuadas.



La planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y

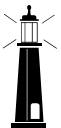
aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia. (Kotler)

A continuación exponemos un posible esquema del proceso de la planificación:

EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN



Tener un Plan de Marketing, como veremos más adelante, nos permite prever las situaciones complicadas que se nos pueden presentar en el futuro, lo que nos deja un mayor margen de reacción ante esas situaciones que, de no haber tenido el Plan, serían imprevistos. Aumenta nuestra capacidad de reacción, nuestras posibles respuestas ante situaciones complejas, nos abre puertas si las oportunidades previstas aparecen... en resumen, nos protege de la inestabilidad de los mercados.



El profesor Rafael Muñiz señala las siguientes ventajas como las más destacadas de la elaboración de un Plan de Marketing:

- a. En todo momento operamos con la vista puesta sobre un mapa en la que se nos refleja la situación actual. Lo que es útil para el control de la gestión.
- b. Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- c. Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del Plan.
- d. Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- e. Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- f. El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- g. Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- h. Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.

2.1. La vigencia de la planificación

En este punto queremos destacar que la planificación, a pesar de ser un sistema de previsión, no debe ser rígida. Muy al contrario, como también se verá más adelante, es necesario que haya un alto grado de flexibilidad pues las circunstancias en las que se realizó la planificación han podido cambiar (seguro que lo han hecho) por lo que es posible que haga falta realizar algunos ajustes en lo planificado.

El Plan de Marketing, en concreto, suele realizarse a un año vista. Pero eso no significa, más bien es al contrario, que no se puedan hacer modificaciones sobre lo que en él se recoge. La empresa debe estar al día en los movimientos que se producen en su propio mercado, y en las reacciones que sus consumidores tienen ante los movimientos que ha

realizado la empresa. Esto significa que habrá que hacer ajustes a lo largo de ese año. Y significa que, en el ejercicio siguiente, habrá que realizar un nuevo Plan de Marketing y que el proceso de planificación deberá realizarse de nuevo desde el principio.

Para ello, como se estudiará en un apartado posterior, el propio Plan de Marketing debe incluir los mecanismos de control que verifiquen si los objetivos planificados se están consiguiendo y, en su caso, qué modificaciones hay que poner en marcha sobre la estrategia prevista.

Lo importante es saber encontrar el equilibrio entre la planificación impasible y la improvisación, lograr ese punto de armonía entre lo inamovible y la intuición, siempre con un toque de sensatez y prudencia. Parece difícil, y en realidad lo es, pero puede ser la clave del éxito de una empresa.

3. TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Cabe plantearse, al menos, cinco tipos de planificación empresarial. El establecimiento de estos cinco tipos de planificación requiere arbitrar un conjunto de acciones planificadas y medidas de actuación o sistemas de control, capaces de controlar dichas acciones y establecer actuaciones correctoras, si se producen desviaciones entre la realidad y lo planificado.

- Planificación a largo plazo, para fijar la dirección fundamental de los esfuerzos y operaciones futuras de la empresa. Se convierte así en "la tarea de determinar las misiones básicas de Marketing de la empresa y la selección de oportunidades que aprovechar en relación con esas misiones"
- Planificación anual, que tiene por objeto establecer objetivos y planes para el año y se realiza al menos con tres enfoques diferentes:
 - La planificación extrapoladora, según la cual la dirección estudia la continuación de su estrategia actual, y calcula los beneficios y ventas que probablemente va a poder lograr. Y si tales cálculos son satisfactorios, se establecen como objetivos de la empresa.
 - La planificación de objetivos, en la que la dirección establece cuotas de ventas y beneficios para el año, y los responsables de cada área de acción deben determinar las estrategias para alcanzar tales objetivos.
 - La planificación óptima. Aquí la dirección estudia las principales estrategias y su probable incidencia en los beneficios, las ventas, la participación en el mercado y las futuras oportunidades de inversión.

Valoradas tales incidencias (consecuencias para la empresa) se elige la mejor estrategia (la que maximiza los resultados) y se elevan a objetivos de la empresa las consecuencias correspondientes.

- Planificación del producto, que se realiza con objeto de establecer un plan a corto y largo plazo para un producto concreto de la empresa
- Planificación de empresas o proyectos, que se refiere a operaciones concretas, desde su comienzo hasta su terminación.
- Planificación de actividades, que tiene por objeto establecer una agenda o distribución ordenada de las actividades a efectuar para la realización de un proyecto.

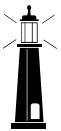


4. QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING

En primer lugar es necesario tener muy claro que el Plan de Marketing es un documento de gestión, no un simple documento descriptivo o una declaración de intenciones.

Un Plan de Marketing es un documento escrito. Parece una obviedad, pero no lo es; hay muchas empresas que no plasman en un papel la planificación estratégica que hacen de su empresa. Así que vaya por delante que un Plan de Marketing debe estar recogido en un papel.

Se trata de un documento que detalla una serie de elementos cruciales para el desarrollo de la actividad empresarial con el fin de que se consigan los objetivos que en él se establecen.



Las principales características del documento son las siguientes:

- Debe ser sencillo y fácil de entender
- Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas
- Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios
- Las estrategias deben ser coherentes
- El presupuesto económico debe ser real

De nada sirve emplear tiempo, dinero y esfuerzos en realizar un Plan de Marketing para engañarnos a nosotros mismos. Los principales beneficiarios de una buena planificación somos quienes la estamos haciendo y quienes vamos a ponerla en práctica, por lo que lo que se contenga en ese documento tiene que ser real y posible.

La realización de un Plan de Marketing aporta a la empresa una serie de ventajas concretas:

- a. Refleja con precisión los objetivos dentro de un entorno empresarial y económico-comercial.
- b. Indica los puntos fuertes y débiles de nuestra actividad, lo que permite atenuar los segundos y potenciar los primeros.
- c. Constata las vías de crecimiento del negocio.
- d. Define año a año los recursos y medios, lo que redundará en una mayor eficacia.
- e. Fija los plazos, el calendario, los programas y las responsabilidades.
- f. Concreta las bases de la eficacia de la organización.
- g. Propone escenarios económicos de gastos, ingresos y resultados.
- h. Sirve de guía y de elemento de análisis de las desviaciones para su corrección inmediata.
- i. Alienta la participación y el trabajo cooperativo.
- j. Enuncia los sistemas y métodos de control, lo que ayuda en gran medida al impulso y al apoyo de colaboración entre los distintos departamentos de la empresa.
- k. Es un elemento de imagen y profesionalidad frente a terceros: bancos, organismos oficiales, etc.

La ventaja fundamental, en cualquier caso, es que aporta una visión tanto actual como de futuro, no sólo de nuestra empresa, sino también del mercado en el que nos vamos a tener que desenvolver. El hecho de desarrollar un Plan de Marketing ya propicia un ejercicio de reflexión en la empresa y permite un mejor empleo de los recursos, porque da lugar a una planificación de su uso. El futuro deja de ser un interrogante y, aunque no se trata de tener una bola de cristal, podemos prevenir determinadas situaciones posibles

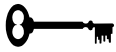
y probables, lo que nos permite tener una capacidad de reacción más sólida, rápida y certera, eliminando así un grave riesgo: la incertidumbre.

Además, un Plan de Marketing nos ofrece una herramienta de control, ya que, al haber establecido unas pautas de comportamientos y unos fines, se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados previamente en el Plan.

eoi

5. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

La elaboración de un Plan de Marketing es un trabajo muy complicado, en el que se van a tener que analizar muchos elementos internos y externos, en el que se va a reflejar una situación presente, y en el que se van a plantear una serie de posibilidades futuras. Y todo eso, de forma breve, clara y concisa. El objetivo es coordinar las diferentes acciones de actuación de la empresa para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado en el que ésta está operando.



La preparación del Plan de Marketing se encuadra en un proceso complejo, como ya se ha señalado, en el que podemos distinguir las siguientes fases:

1ª Estudio de la situación actual de la empresa

Para ello es esencial la realización del llamado estudio DAFO, que analiza las siguientes variables: debilidades y fortalezas de la empresa; amenazas y oportunidades del entorno en el que opera.

2ª Análisis de la situación del mercado

Se necesita conocer el terreno en el que la empresa se va a mover para poder establecer tanto los objetivos como los medios para conseguirlos. Debe conocerse el estado de la demanda en el sector, analizar a la competencia, etc.

3ª Planteamiento de objetivos

Los objetivos deben ser establecidos con claridad, bien definidos para que toda la empresa entienda qué se pretende y hacia dónde se va. Si todos reman en la misma dirección, es más fácil conseguir llegar antes al objetivo. Estos objetivos pueden ser de tipo tanto cuantitativo (por ejemplo, una determinada cifra de ventas) como cualitativo (por ejemplo, convertirse en la segunda empresa más fuerte del sector) Evidentemente, el planteamiento de los objetivos debe tener un

plazo temporal determinado, una fecha de finalización de las actividades en las que esos objetivos han tenido que conseguirse.

4ª Lo siguiente que debe saberse es cómo van a conseguirse los objetivos planteados

La respuesta está en las estrategias a seguir, los medios que se van a emplear en la consecución de los objetivos, los recursos necesarios, etc. Además, deben señalarse las acciones concretas a tomar para el desarrollo de las estrategias, es decir, hay que bajar a la arena y actuar.

5ª A continuación, se determinará qué recursos financieros exigirá el Plan

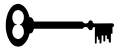
Conocidos los objetivos y establecidos los medios necesarios para conseguirlos, es necesario determinar los recursos económicos que vamos a necesitar, por lo el Plan de Marketing tendrá una pequeña cuenta de explotación en la que se detallan los recursos económicos requeridos y los resultados que se prevé tener. Es la única manera de que la empresa conozca si las actuaciones que va a llevar a cabo van a ser rentables.

6ª Ejecución

Una vez presentado y aprobado el Plan de Marketing, hay que ponerlo en marcha, para lo que es necesario saber qué tiene que hacerse, quién debe hacerlo, cuándo, cómo, etc.

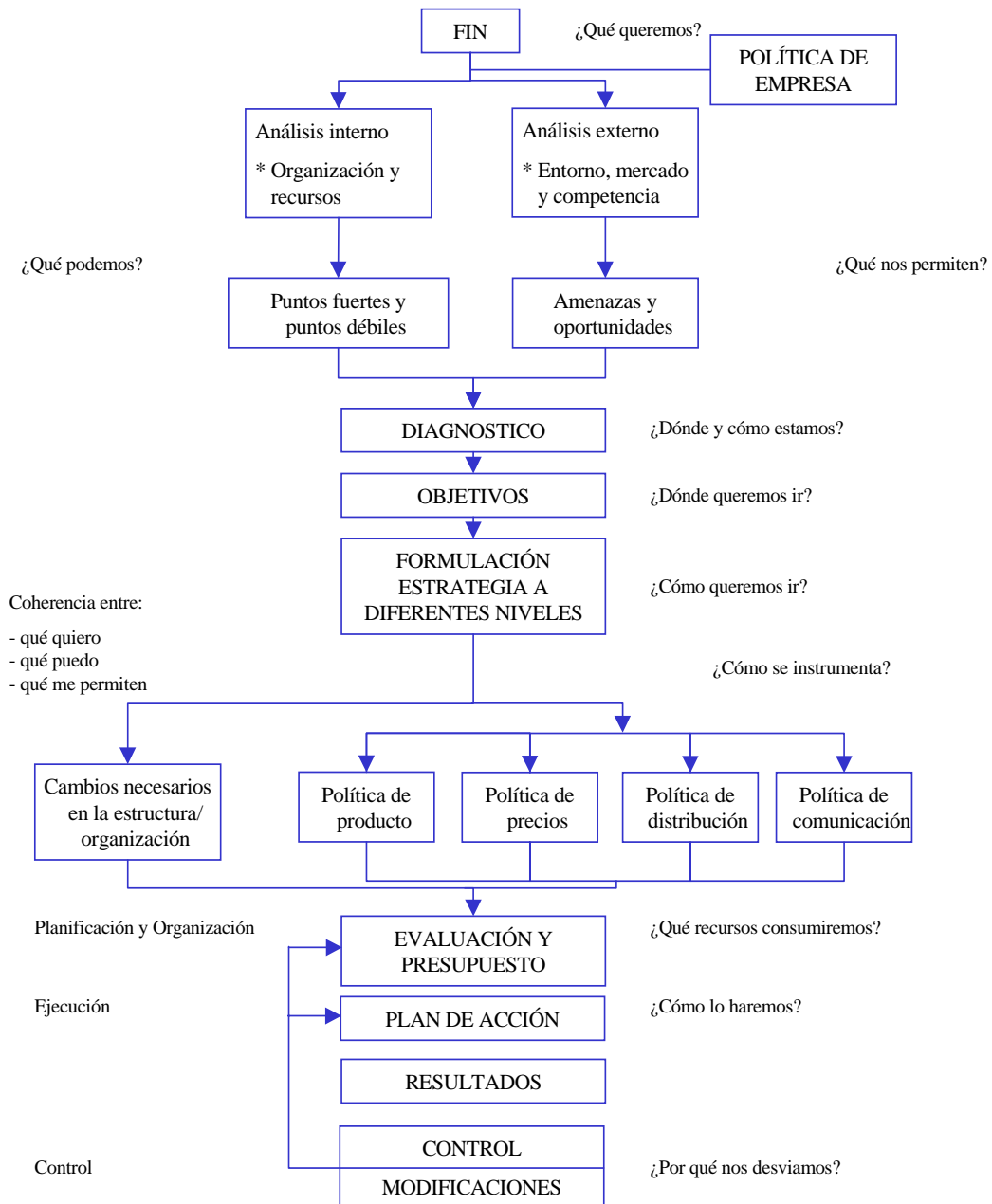
7ª Control

En el propio Plan de Marketing se establecerán los mecanismos de control de las acciones que se están llevando a cabo, el nivel de cumplimiento de los objetivos y las reacciones que deberán tenerse en caso de desviación de los objetivos previstos.



En el cuadro que vemos a continuación podemos apreciar en detalle las fases de ese proceso. Como vemos, hay que ir haciéndose preguntas combinadas acerca de los medios y los recursos, los fines y los puntos de partida.

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING



(Fuente: G. Sánchez Gállego)

5.1. Cómo construir un Plan de Marketing

Atendiendo a la hora de realizar el Índice previo a las variables del Marketing Mix:

- Introducción breve sobre la situación de la empresa y el entorno.
- Punto de partida, objetivos y resultados esperados.
- El Mercado: el conocimiento de los clientes, los intermediarios y los competidores. Canales de Distribución.
- El Producto: desarrollo y lanzamiento de Productos, el Precio y la Distribución Física (Logística). El nivel de servicio al mercado.
 - Las Ventas: selección y formación de vendedores, sistemas de motivación y remuneración, la organización de las ventas y los métodos de control. El merchandising.
- La Comunicación con el Mercado: Publicidad, Promociones y Relaciones Públicas.
- Programas de acción concreta.
- Conclusiones y anexos financieros: cuenta de explotación previsional y análisis de resultados.

5.2. Estructura del Plan de Marketing

Como ya se ha dicho anteriormente, no existe una solución única de Marketing aplicable a todas las empresas, sino que será cada una de ellas la que, en función de sus circunstancias particulares, realice un Plan de Marketing adecuado a sus necesidades. Sin embargo, sí es posible definir una estructura general básica para la elaboración de un Plan de Marketing. En cualquier caso, se siga la estructura que se siga, nunca hay que perder de vista que se trata de crear un documento claro, breve, realista, conciso y que defina con nitidez las líneas maestras de la estrategia de Marketing de la empresa.



1. Resumen ejecutivo

En este primer punto, en un par de páginas, se debe resumir de forma clara en qué consiste la propuesta de Marketing que se está presentando. A pesar de que debe ser un apartado breve, es de suma importancia, ya que prepara al lector para lo que va a encontrar, con lo que su ánimo en la lectura de las páginas posteriores puede estar determinado por este primer apartado.

En ese apartado se tiene que intentar que el lector comprenda el propósito del Plan de Marketing que se le ha presentado.

2. Presentación de la situación actual

En esta sección del Plan se van a analizar diferentes aspectos de la situación en la que en ese momento se encuentra la empresa, algo necesario no sólo para ubicar el Plan de Marketing dentro de la realidad sino también para hilarlo con el resto de departamentos y estructuras de la empresa, ya que es un elemento más de la estrategia de la entidad.

En primer lugar, en este apartado debe incluirse información sobre la compañía, lo que puede ser especialmente importante para quienes lean el Plan de Marketing y no estén del todo familiarizados con ella (por ejemplo, un posible inversor): historia, mercado en el que se mueve, visión de la empresa, misión dentro de su mercado, objetivos generales, evolución de los resultados en los últimos ejercicios, etc.

Una vez hecha la presentación formal de la empresa, se pasa al análisis de la situación, en el que se estudian diferentes vertientes de la realidad de la empresa. En primer lugar debe presentar el tablero de juego, el mercado.

A. Estudio de mercado

a. Descripción del mercado en el que se opera

En este punto se describe el mercado en el que la empresa está trabajando. Para ello es necesario realizar un previo estudio de mercado, lo que nos ha llevado

tiempo antes de definir el Plan de Marketing que estamos redactando. En ese estudio de mercado se presenta el mercado analizado, se describe, se estudia el entorno socioeconómico, se explica por qué la empresa se dirige a ese mercado en concreto, qué barreras presenta el mercado, qué legislación lo regula, etc.

b. Análisis de la competencia

Es necesario conocer a los demás jugadores, saber a quién nos enfrentamos. Por ese motivo, el estudio de mercado debe incluir un análisis exhaustivo de los competidores en ese mercado: su número, su tamaño, su situación dentro del mercado, etc. También es necesario hacer un análisis de los potenciales competidores que pueden empezar a entrar en el mercado.

c. Segmentos en los que se divide el mercado

Es necesario conocer cómo está dividido nuestro mercado para saber cómo se comportan los diferentes segmentos, en qué dirección están evolucionando y las posibilidades de interacción que existen entre todos ellos.

d. Futuro del mercado

En este apartado, de gran importancia, deben señalarse las posibles evoluciones del mercado y cómo la empresa va a afrontarlas. La capacidad de reacción está fomentada por muchos elementos, pero el fundamental es tener previsto que el mercado puede cambiar y en qué dirección, para poder ser rápidos en la reacción.

B. Estudio de producto

Es necesario saber qué vendemos para definir la mejor forma de venderlo. Por lo tanto es necesario presentar el producto que la empresa ofrece al mercado. Tras analizar el entorno en el que trabaja la empresa, en este apartado analizaremos con qué mercancía va a trabajar.

- a. Definición del producto
- b. Porcentaje en la ventas globales de la empresa
- c. Gama de productos
- d. Niveles de costes, márgenes y beneficios
- e. Estrategia de precios seguida hasta el momento
- f. Niveles de rotación
- g. Política de investigación y desarrollo
- h. Servicios adicionales al producto

C. Descripción del sistema de Distribución

La descripción de la política de distribución de la empresa, aunque se haga de forma breve en este apartado, es de suma importancia para entender cómo nuestro producto llega al mercado (ya conocemos ambos elementos) En este apartado es necesario analizar los siguientes puntos:

- a. Canales de distribución
- b. Distribuidores
- c. Proceso de compra dentro del canal
- d. Puntos de venta
- e. Organización logística
- f. Plazos de entrega
- g. Rotación de stocks

3. Análisis DAFO

Como se ha señalado con anterioridad, es necesario realizar el llamado análisis DAFO. Se trata de un estudio del mercado y la empresa, de forma conjunta, en el que se analizan (según las siglas DAFO): debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

a. Debilidades: se trata de conocer cuáles son los puntos débiles de la empresa, aquellos elementos que deben ser mejorados o, al menos, controlados. Es necesario ser realista, no engañarse a uno mismo. Nuestra empresa, igual que todas, tiene puntos débiles y no reconocerlos no hace que desaparezcan; más bien al contrario, terminarán apareciendo, pero será demasiado tarde para saber cómo reaccionar porque nadie nos dijo que teníamos ese problema. Un listado de posibles debilidades de una empresa es el siguiente, aunque siempre asumiendo que pueden haber más (o menos):

- no hay una dirección estratégica clara
- incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
- atraso en investigación y desarrollo (i+d)
- costes unitarios más altos en relación con los competidores directos
- debilidad de la red de distribución
- débil imagen en el mercado
- exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes)
- cartera de productos limitada
- instalaciones obsoletas
- falta de experiencia y de talento gerencial

b. Amenazas: se trata de conocer qué elementos del mercado pueden constituir un peligro para nuestra empresa. Por ejemplo, como ocurre con relativa frecuencia, una subida repentina del petróleo. Es una variable que la empresa no puede controlar, pero que va a afectar a sus costes, por ejemplo. Y es necesario tenerlo en cuenta. Algunos ejemplos son:

- entrada de nuevos competidores
- incremento en las ventas de los productos sustitutivos
- crecimiento lento del mercado
- cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- creciente poder de negociación de clientes o proveedores
- vulnerabilidad a la recesión económica
- cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países
- incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos
- cambios demográficos adversos

c. Fortalezas: la empresa también tiene una serie de puntos fuertes que es necesario conocer, con el fin poder desarrollarlos en el futuro y potenciarlos en sus acciones frente al mercado. Podemos citar los siguientes ejemplos:

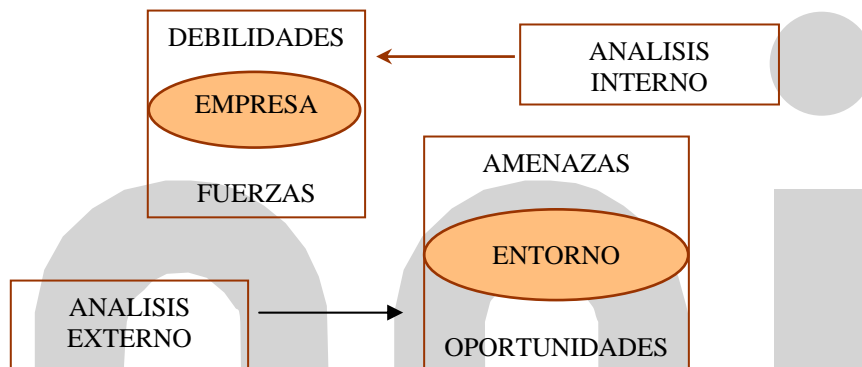
- recursos financieros adecuados
- habilidades y recursos tecnológicos superiores
- mejor capacidad de fabricación

- ventajas en costes
- acceso a las economías de escala
- posición de ventaja en la curva de experiencia
- habilidades para la innovación de productos
- buena imagen en los consumidores
- líder en el mercado
- flexibilidad organizativa

d. Oportunidades: el mercado también ofrece oportunidades, y es necesario conocerlas para poder aprovecharlas. No siempre tiene que darse una situación de bonanza o de tranquilidad para que esas oportunidades surjan; es posible y frecuente que en situaciones de crisis aparezcan oportunidades de crear o mejorar negocios; para ello es necesario haber previsto la posibilidad de que surja una oportunidad y estar preparado para aprovecharla. Podemos señalar las siguientes:

- entrar en nuevos mercados o segmentos
- ampliación de la cartera de productos
- crecimiento rápido del mercado
- diversificación de productos relacionados
- integración vertical (hacia delante o hacia atrás)
- eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos
- falta de reacción entre las empresas rivales

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DAFO



4. Definición de objetivos

Los objetivos son el punto de equilibrio de todo el plan de Marketing ya que han sido definidos en función de todo lo anteriormente expuesto, y a partir de ellos se va a establecer la forma de conseguirlos.

Los objetivos, como hemos señalado anteriormente, pueden ser cuantitativos o cualitativos.

- a. **Cuantitativos:** se trata de establecer cifras concretas. Por ejemplo, el número de unidades vendidas, el número de clientes que se pretende conseguir, el número de puntos de venta, etc.
- b. **Cualitativos:** estos objetivos son más abstractos, pero igual de importantes que los anteriores. Por ejemplo, “convertirse en el producto de referencia del mercado de los automóviles de lujo”, ser líder del sector, ser el referente en cuanto a calidad en el servicio, etc. A pesar de ser más sutiles, son planteamientos objetivos y realizables.

Los objetivos tienen que ser:

- Claros: toda la organización tiene que poder entenderlos para saber hacia dónde se dirige
- Realistas: establecer objetivos imposibles implica destinar gran cantidad de recursos (financieros, humanos, comerciales, etc.) a un trabajo que no va a dar frutos porque no es posible conseguirlos.
- Delimitados en el tiempo: es necesario establecer un período concreto para la consecución de los objetivos, una fecha límite de actuación.
- Flexibles: las circunstancias cambian y esos cambios pueden exigir modificaciones en los objetivos, por lo que éstos deben ser lo suficientemente flexibles para reaccionar y poder adaptarse a las nuevas circunstancias.

Los objetivos, como ya hemos señalado, pueden ser de muchos tipos, pero generalmente son englobables en alguna de las siguientes categorías:

a. Objetivos de mercado

- de cuota de mercado: se establecen unos objetivos, tanto cualitativos como cuantitativos de presencia en el mercado, de aumento, mantenimiento o incluso reducción de cuota; de presencia en determinados segmentos, etc.
- de clientes: se fija el número total de clientes que se quiere alcanzar, el porcentaje sobre el total del mercado, el número de nuevos clientes, etc.
- de ventas: en este caso suele ser siempre el objetivo de ventas totales a alcanzar.

b. Objetivos de I+D

c. Objetivos de distribución

- reducción de stocks
- mayor rotación de productos
- reducción de los tiempos de entrega

d. Objetivos comerciales

- aumento de las ventas por vendedor
- mayor número de puntos de venta
- mejora del porcentaje de venta por metro cuadrado

e. Objetivos financieros

- incremento en la ventas
- aumento de la rentabilidad
- mejores márgenes
- reducción de costes

f. Otros objetivos

- nivel de satisfacción del cliente
- nivel de satisfacción de los *stakeholders* (socios, empleados, proveedores, etc.)

5. Definición de las Estrategias

Quien lea el Plan de Marketing tiene que ver con claridad la dirección que se le quiere dar al producto. La forma de hacerlo es a través de un apartado que presenta las estrategias clave que se van a seguir para la consecución de los objetivos previamente

planteados. No hay que olvidar que las estrategias que se planteen deben ser coherentes con todo lo que el Plan de Marketing ha estado diciendo hasta ahora, es decir, deben ser acordes a la personalidad de la empresa, su visión, sus valores, su imagen, etc.

Existen tantas estrategias como empresas en el mercado, cada una debe seleccionar su mejor forma de actuar en el mercado atendiendo a sus propias circunstancias y posibilidades. A continuación se presentan algunas de las posibles estrategias de actuación:

a. Crecimiento

En este caso, la estrategia que se propone para alcanzar los objetivos previstos es el crecimiento en el mercado, bien a través de una mayor penetración, a través de la entrada en nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos para los clientes que ya tenemos, etc.

b. Selección de mercados

En relación con la estrategia anterior, ésta propone realizar cambios estratégicos en la presencia en determinados mercados, lo que puede significar incluso abandonar algunos en los que la empresa está en estos momentos y entrar en mercados nuevos (por ejemplo, mercados internacionales)

c. Control de costes

Esta estrategia hace hincapié en la necesidad de reducir los costes con los que se está trabajando o bien establecer una serie de mecanismos que permitan operar con más eficiencia aún teniendo los mismos costes.

d. Estabilidad

Lo que se propone es mantener las cuotas actuales que tiene la empresa en el mercado en el que está presente, es decir, no perder mercado,

intentando quitar cuota a otros competidores. Se suele utilizar en épocas de inestabilidad económica.

e. Reestructuración de la cartera de productos

Con esta estrategia se pretende, tras el análisis detallado de todos los productos con los que opera la empresa, actualizar la cartera de productos, eliminando lo menos rentables y potenciando los más rentables, o desarrollando nuevos productos para el mismo mercado.

f. Reorganizar los canales de distribución

Esta estrategia plantea realizar el mayor esfuerzo en la actualización de los canales de distribución, proponiendo bien la entrada en nuevos canales, bien el abandono de algunos de los utilizados hasta el momento, o la búsqueda de una nueva combinación de canales de distribución que permita optimizar la acción logística.

g. Reestructuración de los puntos de venta

En este caso, la estrategia puede proponer una modificación en la ubicación de los puntos de venta actuales, aumentando o disminuyendo su número, proponiendo nuevas opciones (franquicias, por ejemplo) El punto de venta es una parte fundamental en la estrategia global de la empresa, es el primer elemento físico que el cliente va a ver de nosotros, por lo que es posible crear una estrategia entera en torno a él.

h. Especialización

Se puede proponer un proceso de especialización, bien en productos, bien en mercados, que lleven a la empresa a convertirse en experta en ese campo, lo que es una ventaja diferencial adoptada como estrategia.

6. Plan de Acción

Posiblemente sea la parte más importante de todo el documento ya que en ella se van a plasmar las acciones concretas que se van a desarrollar para la consecución de los objetivos establecidos previamente. En este apartado deben presentarse los calendarios de actuación en relación con las áreas concretas: mercado, producto, promoción, precio, distribución, comunicación, etc. Esto requiere, lógicamente, la disposición efectiva de los recursos humanos, técnicos y económicos, necesarios para llevar a buen término lo expuesto en el Plan de Marketing.

El tipo de acciones, como en el caso de las estrategias, es tan amplio como empresas hay en el mercado. Evidentemente, aquí no podemos enumerar todas las acciones de Marketing posibles, pero sí daremos algunos ejemplos:

- a. Mercado: apertura de nuevos mercados, internacionalización, movilidad entre segmentos, etc.
- b. Producto: eliminación de productos, creación de nuevas marcas, rediseño de los envases de los productos ya existentes, desarrollo de nuevos productos, modificar el posicionamiento, etc.
- c. Promoción: responder a la promoción de un competidor, aumentar las muestras de producto entre el público, etc.
- d. Precio: cambio de la política de precios (por ejemplo, amentando los precios de determinados productos), establecimiento de una política de descuentos, etc.
- e. Distribución: eliminar intermediarios, crear un centro *outlet* para dar salida a stocks remanentes, cambiar los canales actuales, venta telefónica o por internet, etc.
- f. Comunicación: desarrollo de una imagen corporativa sólida, creación de un gabinete de prensa, responder a una noticia, establecer una política

de Relaciones Públicas, utilización de nuevos canales de comunicación, creación de nuevas campañas promocionales, etc.

- g. Otros: creación de un call-center de atención al cliente, personalizar los sistemas de venta, etc.

Además, una vez presentado el Plan de Marketing, es necesario definir quién será el responsable máximo de su puesta en marcha, va a ponerlo en práctica, en qué plazos y con qué equipo va a contar.

Debe presentarse un organigrama en el que esté claramente definido el puesto y la responsabilidad de cada persona, así como las tareas concretas que deberá desarrollar.

También deberá definirse el calendario de ejecución del Plan, con fecha de comienzo y finalización.

7. Presupuesto y recursos financieros

Al final, el objetivo de toda acción empresarial es ganar dinero durante el mayor tiempo posible, y en función de las circunstancias de su mercado. Por lo tanto, es necesario presentar un análisis financiero sobre el Plan de Marketing que se está presentando. Quien lo lea debe ver que se ha hecho un estudio sólido de las exigencias económicas y financieras que el Plan propuesto va a requerir y que se han previsto unos resultados económicos mensurables y posibles.

Un Plan de Marketing tiene que ser creativo, tiene que ser original, tiene que ser sorprendente... pero tiene que ajustarse al presupuesto. Por lo tanto, es necesario, una vez planteados todos los puntos anteriores, demostrar que se ajustan al presupuesto previsto y que ese gasto puede reportar unos beneficios determinados para la organización.

Nadie va a pedir que se haga una *adivinación* precisa, pero sí que se presenten unos números realistas (siempre realistas, no nos engañemos) y que sean rentables para la empresa.

Hemos llegado al punto en el que debemos decir cuánto va a costar la puesta en marcha del Plan de Marketing que acabamos de presentar. Un presupuesto debe ser claro en cuanto a las implicaciones financieras que el Plan de Marketing va a suponer. Además, tiene que presentar también con claridad los resultados esperados por la aplicación del Plan.

Debe ser un presupuesto detallado, tanto en los gastos como en los plazos de ejecución (por producto, por categoría, por segmento, por área geográfica, etc.) pero sólo en lo referente al área de Marketing. No debemos olvidar que el Plan de Marketing es una parte más del plan de Negocio general de la empresa y que será en ese Plan de Negocio en el que haya un presupuesto global.

Además de la previsión de gastos deberá contener la previsión de ventas y de ingresos que la empresa va a conseguir por la aplicación del Plan de Marketing que se presenta.

8. Otros factores a tener en cuenta



Suelen existir factores que pueden afectar a la ejecución y puesta en marcha del Plan de Marketing que hemos presentado, pero son factores que no tienen una clara ubicación dentro de nuestro Plan. Como se trata de elementos que pueden tener relevancia a la hora de conseguir los resultados previstos, es interesante añadir un apartado en el que estos factores queden reflejados, con el fin de evitar que el Plan de Marketing comience su andadura, digamos, lesionado. Aquí planteamos algunas posibilidades:

a. Factores internos

- pérdida de personal clave
- dependencia de otras áreas de la empresa (por ejemplo, que se necesite el desarrollo de una herramienta informática para la venta a través de internet y el departamento de informática tenga poco personal o utilice unas máquinas obsoletas)
- deficiencias en la producción

b. Factores externos

- una dura reacción del principal competidor (no por esperada será menos dura, pero es más fácil hacerle frente si se ha previsto)
- cambios sociales o económicos
- ajustes legales para el sector

9. Control del Plan de Marketing

Por último, es necesario establecer los mecanismos de control adecuados para verificar que el Plan de Marketing se está poniendo en práctica tal y como estaba previsto, que se están cumpliendo los plazos previamente establecidos y que los resultados esperados están dándose en la realidad. El propio Plan debe contener un apartado referente a los sistemas de control y evaluación de las actuaciones que se proponen.

Como hemos señalado, la realización de un Plan de Marketing no sólo supone tener una herramienta guía para saber lo que hacer, dónde hacerlo, cómo y cuándo hacerlo. Además, al tener una serie de objetivos claramente definidos, nos permite poder controlar si efectivamente las cosas van por dónde se esperaba que fueran o si se está produciendo alguna desviación que deba ser corregida antes de esperar a que termine el plazo final de ejecución (en resumen, antes de que sea demasiado tarde)

Para ello existen diferentes mecanismos. Kotler establece cuatro tipos de control:

- Control anual: se analizan las ventas, la cuota de mercado, los gastos, la situación financiera, la respuesta del mercado a las nuevas acciones puestas en marcha, etc. transcurrido un años del comienzo de la ejecución.
- Control de rentabilidad: se analiza la rentabilidad del producto siguiendo diferentes pautas (clientes, canales, volúmenes de ventas, segmentos, etc.)

- Control de eficiencia: su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Estudia la eficiencia de los vendedores, la promoción de ventas, la distribución, etc.
- Control estratégico: con este control se pretende saber si la organización está funcionando de forma adecuada y si su funcionamiento está siendo optimizado o necesita algún cambio en la estructura.

Existen una serie de elementos fundamentales que deben ser analizados periódicamente y que dan la pista para saber si el Plan se está desarrollando como estaba previsto o no: resultados de ventas, control de la actividad de los vendedores, resultados de las campañas de comunicación, opiniones de los consumidores, etc. El conocimiento de estos datos nos da la posibilidad de ser rápidos a la hora de reaccionar y de poder adaptar lo previsto en el Plan a las nuevas circunstancias. En definitiva, nos permite ser más competitivos.

6. NOTA TÉCNICA: PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA

Esta Nota Técnica trata de mostrar al lector un Sumario de un Plan de Marketing de una compañía española ficticia de telefonía móvil que hemos denominado HOME & ENTERPRISES TELEPHONE (en adelante H&ET). Hemos elegido este Mercado porque aparentemente es un Mercado sobre el que existe un conocimiento popular (no nos referimos al conocimiento técnico, obviamente) que permite ser abordado de manera más universal.

Este Sumario incluye en algunos de sus apartados diversos comentarios concernientes a factores y elementos de la Función de Marketing, y trata de ser un mero ejemplo del desarrollo de un índice genérico de un posible Plan de Marketing. Si el Sumario es o no aplicable a cada empresa en particular depende de las circunstancias de las mismas en cada momento.

Se ha elaborado teniendo en cuenta las circunstancias propias del Mercado de la Telefonía Móvil en España (año de referencia: 2003), pero en él se han introducido a propósito elementos carentes de orden, y se han omitido algunos apartados necesarios, etc., con el fin de que el lector detecte estos errores y pueda establecer el Sumario ideal que él aplicaría a sus propias circunstancias.

En las nuevas metodologías de aprendizaje, los Cursos-Taller (aprendizaje de transmisión positiva de conocimientos y de habilidades) se complementan con los denominados Cursos-Clínica, en los que el aprendizaje se basa en el análisis crítico de los errores cometidos, para, a partir de ellos, establecer alternativas de mejora, de corrección y de ajuste. Esta es una muestra de esta metodología.

Para facilitar al lector la tarea de identificación de los contenidos del Índice y separarlos de algunos comentarios aclaratorios que se indican en algunos de los apartados, aparecen en **negrita** los títulos de cada apartado y los de sus capítulos correspondientes, y en letra normal los comentarios.

Veámoslos a continuación:

EJEMPLO DE SUMARIO DEL PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA H&ET

1. **Introducción.** Este apartado sirve de entrada sencilla al documento planificador.
2. **Resumen ejecutivo.** Es el apartado que indica al lector el marco referencial en el que va a discurrir la totalidad del documento. Una especie de resumen anticipado similar a las contracubiertas explicativas de los libros de narrativa.
3. **Objetivos Estratégicos de H&ET.** Se indican los objetivos estratégicos principales de la empresa.
4. **Objetivos Tácticos de H&ET.** Son los objetivos operativos que sirven para aplicar las Estrategias.
5. **Conclusiones preliminares del Análisis Interno, organización y recursos de H&ET**
 - 5.1. **Conclusiones sobre Puntos Fuertes**
 - 5.2. **Conclusiones sobre puntos débiles**
6. **Conclusiones preliminares del Análisis Externo**
7. **Análisis del Entorno.** Análisis de la situación económica y resumen de las variables del entorno económico que afectan a la cuenta de resultados de H&ET.
 - 7.1. **El Mercado de las telecomunicaciones móviles en España.** Resumen general de la situación del Mercado español de telefonía móvil .
 - 7.2. **Los Competidores.** Resumen general de la relación de H&ET con Amena, Vodafone y TME en el Mercado español. Esta apartado incluiría ya algunos gráficos y cuadros para mostrar las principales variables y los parámetros básicos de H&ET frente a sus competidores.

- 7.3. Principales Amenazas y Oportunidades.** Lista no detallada de las principales amenazas y oportunidades.
- 8. Conclusiones preliminares sobre el diagnóstico de situación.** Reflexión general sobre la situación de H&ET en base a los resultados del análisis interno y externo.
- 9. Estructura organizativa de H&ET.** Resumen de su organización y de los cambios detallados.
- 9.1. Cambios en las políticas de Producto.** Plan de cambios en el desarrollo e implantación de nuevos productos para los siguientes meses.
- 9.2. Cambios en las políticas de Precios.** Plan de cambios en las políticas de Precios en relación a los Productos y a los Segmentos de Mercado.
- 9.3. Cambios en las políticas de Distribución.** Plan de cambios en las políticas de Distribución, en base a los cambios anteriores en las políticas de Productos y de Precios.
- 9.4. Cambios en las políticas de Comunicación.** Plan de cambios en las políticas de Comunicación resultantes de los cambios en Productos, Precios y Distribución.
- 9.5. Cambios en el Posicionamiento.** Resultado de los cambios anteriores, ideas sobre el nuevo posicionamiento por Productos y por Segmentos de Mercado.
- 10. Resumen del Presupuesto económico.** Extracto del Plan de Acción. Desarrollo de los programas de acción específicos sobre la Función de Marketing en relación con los Planes Generales de la empresa.
- 11. Marketing Audit.** Líneas maestras del Plan de auditoría, revisión y control del Plan de Marketing.
- 12. Situación actual de HT en el Mercado español de la telefonía móvil.**

12.1. Situación del Mercado. En este apartado se pueden indicar datos del Mercado, como, por ejemplo: El mercado de la telefonía móvil es un mercado maduro pero con ciertos retrasos en la fase de desarrollo. La figura física del móvil está calando cada vez más en los usuarios y anteponen el objeto del móvil antes que el servicio de los propios operadores de telefonía móvil. En España hay unos 32 millones de usuarios de telefonía móvil por lo que podemos decir que las líneas móviles han superado claramente a las líneas fijas. En un principio se asociaba el teléfono móvil a un servicio caro, exclusivo y para ejecutivos. Actualmente es un servicio popular, asequible en precio (gracias en gran parte a la subvención de los equipos por parte de los operadores) y se considera una herramienta imprescindible de trabajo.

12.2. Tamaño, penetración. El mercado español de la telefonía móvil está repartido actualmente entre cuatro operadores: Movistar, Vodafone, Amena y H&ET. Cuando llegue la generación de telefonía UMTS también habrá que pensar en un quinto operador: Xfera, que en estos momentos no es significativo.

- *Número de servicios activos (datos de 2003)*

Movistar:	16,4 millones de usuarios	(51,2 %)
Vodafone:	8,6 millones de usuarios	(26,8 %)
Amena:	6 millones de usuarios	(18,7 %)
HT	1 millón de usuarios	(3,1 %)

- *Datos de la facturación de estos servicios:*

- *Datos de planes de servicios:*

- *Etc.*

12.3. Crecimiento del mercado y tendencias para los diferentes segmentos,

áreas geográficas, etc. El crecimiento del mercado de la telefonía móvil ha experimentado desde el 95 hasta la actualidad un crecimiento inesperado consiguiendo en éstos siete años lo que el resto de los países europeos han conseguido en 15 años. La inversión ha sido importante, ya que los operadores en España han utilizado el reclamo del terminal de teléfono móvil para conseguir Clientes.

- *Algunos datos sobre necesidades de Clientes:*

- Poder comunicar en movilidad.
- Presumir. Tener un teléfono por snobismo.
- Poder diferenciarse mediante teléfonos con melodías, gráficos.
- Comunicarse económicamente. Envío de SMS.
- Poder tener el trabajo en movilidad. Comunicación WAP, GPRS.
- Poder utilizar en su móvil infinidad de aplicaciones multimedia, juegos, etc. En este apartado Vodafone Life es el referente.

12.4. Percepciones desde el Mercado

La percepción del mercado sensiblemente se decanta por la apariencia de Movistar ya que en definitiva es el líder. A pesar de la no vinculación con Telefónica de España, para muchos clientes es difícil separar ambas compañías en su mente. En su día, el Cliente vio a Airtel (Vodafone) como la alternativa contra el único operador móvil que pertenecía al monopolio de Telefónica. En éstos momentos, Vodafone (el primer operador del mundo en telefonía móvil) está intentando crear y consolidar una marca más global de grupo. Amena tiene una imagen más fresca, más económica y más LIBRE (mensaje que conlleva un elevado coste del terminal). Estas son las referencias de H&ET.

12.5. Tendencias en el comportamiento de uso. Tráfico según días de la semana y por meses, por segmentos y áreas geográficas.

12.6. Situación del Producto.

12.7. Situación de la Competencia.

12.8. Situación de la Distribución

12.9. Situación del Entorno Macroeconómico.

- Demografía. En un mercado de unos 40 millones de habitantes el número de Clientes sigue creciendo. Los hogares multiplican el número de terminales. Se busca la denominada “filosofía del número” por la que cada individuo llevará un móvil (número) que podrá ser su teléfono, su tarjeta de crédito, etc.
- Economía. No estamos ante un buen momento para las empresas de telecomunicaciones. Es un ciclo económico a remontar.
- Tecnología. Quedan por llegar las nuevas generaciones de telefonía móvil (UMTS) que permitirán un sinfín de aplicaciones con anchos de banda espectaculares.

13. Análisis Interno y Externo

13.1. Puntos fuertes y puntos débiles. En este apartado se trata de identificar aspectos internos de la compañía; no del Mercado. Puede dividirse en tres apartados:

13.1.1. Puntos fuertes y débiles de H&ET. Los puntos fuertes son las estrategias que la compañía viene utilizando con éxito: a mi entender uno de los principales puntos fuertes de la compañía es que ha sabido

vender su imagen de marca. La notoriedad tanto espontánea como de primera mención es la segunda más alta. Ha sabido identificar el color naranja con la marca y han conseguido que su publicidad llegue a todo tipo de público. Está considerado como el operador más barato

13.1.2. Los puntos débiles irían enfocados más bien a aquellas políticas que la compañía necesita evitar o corregir. H&ET está considerado como el operador con menos cobertura y menos innovación tecnológica. Para el público en general es un operador que va a remolque de los tres grandes. Se considera el cuarto en el Mercado. Su entrada más tardía ha hecho que tenga que buscar su posición en el Mercado a través de ofertas de precio e identificarse como la opción más barata; de momento, no es considerado como un operador de calidad que responda a los problemas reales de los usuarios

13.2. Amenazas y Oportunidades. Este apartado está enfocado a localizar las principales oportunidades y amenazas de negocio de H&ET como operador de telefonía móvil en el Mercado español. Se detallan en un listado, comenzando por las de mayor importancia, de manera que sean fácilmente identificables.

13.2.1. Principales amenazas. Se listan por orden de importancia de mayor a menor, intentando ofrecer alguna solución a cada uno de los problemas. Veamos algunos ejemplos:

- ARPU de Clientes muy bajo, se podrían utilizar acciones tipo WAP Push para que los Clientes empezaran a utilizar este tipo de servicios y aumentarán la tasa de ingresos por Cliente.
- Está considerado como un operador más barato y con menos calidad al que le resulta más difícil captar Clientes-empresas. Hay que hacer campañas que vayan enfocadas a este colectivo

13.2.2. Principales oportunidades. En este apartado no se trata solo de formular una lista de oportunidades, sino también de sugerir posibles acciones que se puedan llevar a cabo para aprovecharlas. Veamos algunos ejemplos:

- El posicionamiento de H&ET hace que sea utilizado por un gran número de gente joven que utiliza prepago. Hay que crear un sistema de puntos en función de número de recargas que permita obtener pequeños premios o actuar sobre la renovación de terminales para fidelizar y retener a este tipo de Clientes.
- Últimamente, se está captando Cuota de Mercado, sobre todo ganando parte de la cuota a Telefónica. Hay que intentar fidelizar a estos nuevos Clientes con algún tipo de promoción. Hay que realizar también algunas campañas de notoriedad.
- El TRI/M de H&ET está en este momento al mismo nivel que el de que Vodafone, aunque muy por debajo del de Movistar. HT empieza a ser considerado como un operador de calidad. Hay que lanzar al Mercado nuevos servicios, incidiendo sobre todo en el factor Calidad.

13.3. Análisis de Resultados. En este apartado del Plan de Marketing de indican resumidos los resultados de los dos análisis anteriores, con el fin de definir los principales puntos que deben tratarse en el Plan. Las decisiones sobre estos puntos permiten fijar ya muy en concreto los objetivos de la empresa , tanto a nivel estratégico como táctico.

14. Objetivos de H&ET. Se establecen los Objetivos a alcanzar en el ámbito de aplicación del Plan de Marketing acordes con el Plan Estratégico de la empresa y de sus accionistas.

14.1. Objetivos estratégicos generales del área de Marketing Se detallan en este apartado las acciones para ejecutar e invertir el Presupuesto económico (Unidades a vender por Precios previstos) y las acciones a llevar a cabo en cada una de las áreas de actividad del Marketing: Comunicación, Ventas, Recursos Humanos, Investigación, etc. Algunos de sus apartados son:

- Mercado Objetivo
- Posicionamiento
- Líneas de Productos
- Precios
- Canales de Distribución
- Fuerza de Ventas.

- Nivel de Servicio al Mercado (Logística)

- Publicidad

- Promociones

- Investigación y desarrollos de Marketing.

15. Programas de Acción. Se formulan a continuación los esquemas principales de la Acción concreta de las actividades con sus responsables y con las diferentes alternativas de actuación opcional. Veamos algunos ejemplos de temas a consignar:

- Fecha inicio puesta en marcha. Calendario.
- Productos de lanzamiento inmediato
- Operativas de lanzamiento.

16. Elementos de Control y Supervisión del Plan de Marketing de H&ET. Es un análisis sistemático, imparcial y crítico del conjunto de las actividades del Plan de Marketing de la empresa, de los índices de satisfacción de los Clientes y de las Acciones Correctoras y de Ajuste que sean necesarias. Asimismo se indicarán los programas relacionados con los diferentes tipos de objetivos de control. Como, por ejemplo:

- Control de Procesos
- Control de la Rentabilidad
- Controles de Eficiencia
- Otros controles de interés

17. Conclusiones y Anexos

7. CONVIENE RECORDAR

- El proceso de planificación debe realizarse con detenimiento y detalladamente, a pesar de que es una labor que requiere mucho tiempo, trabajo y esfuerzo intelectual aparentemente infructuoso.
- La planificación tiene por objetivo adaptar las posibilidades de actuación de la empresa a la realidad cambiante del mercado. Se trata de prever los posibles escenarios que se van a producir en nuestro mercado, con el fin de estar prevenidos y tener la suficiente capacidad de reacción para hacer los cambios necesarios en nuestras actuaciones.
- Para vender un producto es necesario definir
 - qué producto se va a vender
 - a quién se le quiere vender
 - a qué precio se quiere vender
 - en qué puntos de venta
 - a través de qué canales de distribución, etc.
- El Plan de Marketing es un documento estratégico que debe estar ligado a la estrategia general de la empresa.
- El Plan de Marketing se analiza desde dos vertientes.
 - Como Plan de Marketing Estratégico, que establece los grandes objetivos de Marketing y la estrategia
 - Como Plan de Marketing Operativo, que marca las tácticas de marketing específicas.

- Es necesario que el propio proceso de planificación sea verificado y se controle que se están cumpliendo los objetivos previstos y en los plazos establecidos.
- Un Plan de Marketing es un documento escrito.
- A continuación recogemos un cuadro resumen de los contenidos y la estructura del Plan de Marketing.

RESUMEN. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

RESUMEN EJECUTIVO	PRESENTA UNA VISIÓN GLOBAL DEL CONTENIDO DEL PLAN
PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA PRESENTACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO RESUMIDO
ANÁLISIS DAFO	ANÁLISIS DE LAS CIRCUNSTANCIAS DE MEJORA O DE RIESGO PARA LA EMPRESA Y POSIBILIDADES DE REACCIÓN
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	ESTABLECE LOS OBJETIVOS QUE DEBE PERSEGUIR LA EMPRESA Y QUE PUEDE OBTENER A TRAVÉS DEL PLAN DE MARKETING
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	ESTABLECE LOS CAMINOS QUE SE SEGUIRÁN PARA LO CONSECUICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS
PLAN DE ACCIÓN	PREVÉ LOS MÉTODOS DE ACTUACIÓN Y LAS ACCIONES CONCRETAS PARA PONER EN MARCHA EL PLAN DE MARKETING
ANÁLISIS FINANCIERO	ESTABLECE LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN VA A EXIGIR
OTROS FACTORES	SE CENTRA EN EL ANÁLISIS DE ALGUNOS ELEMENTOS EXTERNOS AL PLAN PERO QUE PUEDEN INFLUIR EN LAS OPERACIONES
CONTROL DEL PLAN	ESTABLECE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN SEGÚN LAS PAUTAS ESTABLECIDAS EN EL DOCUMENTO

-
- No existe una solución única de Marketing aplicable a todas las empresas, sino que será cada una de ellas la que, en función de sus circunstancias particulares, realice un Plan de Marketing adecuado a sus necesidades.
 - El análisis de la respuesta del mercado permite elegir entre acciones de Marketing alternativas.
 - Los objetivos tienen que ser:
 - Claros
 - Realistas
 - Delimitados en el tiempo
 - Flexibles
 - Suelen existir factores que pueden afectar a la ejecución y puesta en marcha del Plan de Marketing, factores que no tienen una clara ubicación dentro de nuestro Plan pero que es necesario valorar.
 - Existen factores clave que deben ser analizados periódicamente para saber si el Plan se está desarrollando como estaba previsto o no: resultados de ventas, control de la actividad de los vendedores, resultados de las campañas de comunicación, opiniones de los consumidores, etc.
 - La planificación estratégica, una vez puesta en marcha, necesita de un control periódico que permita dar respuestas sensibles a los cambios del mercado.

8. GLOSARIO

- **Asignación de recursos.** Atribución y distribución de los recursos disponibles entre los diferentes productos y servicios, y las diferentes acciones a desarrollar para cada uno de ellos.
- **DAFO.** Siglas que designan un tipo de análisis que se centra en las siglas que componen el nombre: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- **Estrategia.** Acción específica para conseguir unos objetivos concretos mediante el desarrollo de las ventajas competitivas de los productos, servicios, mercados recursos o capacidades, con el fin de asegurar la consecución de dichos objetivos.
- **Estrategia de Marketing.** Parte del análisis y selección de los mercados en los que se va a operar y la definición de los objetivos que deben conseguirse, con el fin de determinar la combinación de los instrumentos de Marketing Mix (precio, producto, distribución y promoción) que permita lograr los objetivos previstos.
- **Estudio de mercado.** Proceso y resultado de aplicar métodos y técnicas de investigación comercial a un mercado concreto.
- **Objetivo.** Fin o meta que la empresa se propone alcanzar con una estrategia determinada. Se establecen tras el análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa, y de las amenazas y oportunidades del mercado en el que se va a operar.
- **Participación (o cuota) de mercado.** Proporción que reflejan las ventas de una marca o producto en relación con las de la totalidad de los competidores.
- **Plan de Marketing.** Documento escrito que recoge la formulación de los objetivos y estrategias de Marketing, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios previstos.
- **Planificación.** Proceso por el que se establecen los objetivos a alcanzar y se diseñan las estrategias adecuadas para alcanzarlos.

- **Planificación estratégica.** Procedimiento de toma de decisiones que parte de un análisis de la situación actual y contempla los cambios previstos en el mercado. Tiene por objeto anticiparse a esos cambios con el fin de poder responder adecuadamente.

- **Segmentación.** División del mercado por criterios socioeconómicos (ocupación, nivel económico, estudios y formación, clase social, edad, sexo, zona de residencia, etc.)

- **Segmento de mercado.** Grupo de consumidores clasificados según sus características, su estilo de vida, sus necesidades, etc. y que reaccionan de forma homogénea ante los estímulos de las acciones de Marketing que ponen en práctica las empresas.

- **Táctica de Marketing.** Decisión operativa a corto plazo. Son las acciones ordinarias de la aplicación de la estrategia de Marketing definida por la empresa.

- **Variables estratégicas.** Variables de marketing controlables, previstas para un largo plazo. Se trata especialmente del producto y la distribución (las opciones de hacer cambios sobre ellos son más restringidas, se trata de variables poco flexibles)

- **Variables tácticas.** Su planificación es a corto plazo. Precio y promoción son las que encajan en este concepto (se trata de variables más flexibles y que dan más margen de reacción y actuación a la empresa)

9. WEBS RELACIONADAS CON EL TEMA

- www.marketing-xxi.com En esta web, Rafael Muñiz desarrolla cómo debe ser el proceso de elaboración de un Plan de Marketing y qué elementos deben constar en él.
- www.foromarketing.com Dedicada un apartado completo al Marketing estratégico en el que recoge artículos de actualidad y noticias sobre este tema.
- www.noticias.com/articulo/01-02-2005/ramon-ananos/como-elaborar-plan-marketing-4df1.html Se trata de un artículo realizado por un consultor especializado en Marketing estratégico en el que desarrolla el análisis de lo que debe ser un Plan de Marketing
- www.emprendedorxxi.es Página de La Caixa en la que se ofrece información y asesoramiento sobre la creación y gestión de empresas, desde el momento de su constitución.
- www.e-empresarias.net/ Web dedicada a las mujeres empresarias emprendedoras en la que se puede encontrar documentación e información sobre cómo desarrollar los elementos necesarios para la creación de una empresa
- www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa Página de la Junta de Andalucía dedicada a los emprendedores. Ofrece información, servicios de consultoría, documentación diversa que asesora sobre cómo crear una empresa, etc.
- www.noticias.com/articulo/08-11-2004/montse-penarroya/philip-kotler-10-principios-nuevo-marketing-4ahm.html Interesante artículo en el que se recogen los 10 principios del Marketing actual desarrollados por Philip Kotler, una de las máximas autoridades en la materia

10. BIBLIOGRAFÍA

- Stanton, W. Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill Ediciones. 1974.
- Shostack, L. Breaking Free for Products Marketing. Journal of Marketing. Abril 1977.
- Kotler, Ph. Dirección de Marketing. Prentice Hall Ediciones. Madrid 1995.
- Varios autores: El Marketing en sectores específicos. Editorial Pirámide. Madrid. 2000.
- Levitt, T. La Industrialización del Servicio. Harvard Business Review. 1976.
- Larrea, P. La Calidad de los servicios. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Samuelson, P. Curso de Economía Moderna. Aguilar de Ediciones BCS Madrid (1990).
- Díaz de Castro, E. Gestión de Fuerzas de Ventas. Ediciones Deusto. Bilbao. 1991.
- Sánchez. J.R. Marketing Financiero: principios y estrategias. Ediciones Civitas. Madrid. 1997.
- Andrew, K. Marketing de servicios financieros. Ediciones Deusto. Bilbao. 1994.
- Marketing Turístico. Cámara de Comercio de Cuenca. 2000.
- Figuerola, M. Teoría económica del turismo. Alianza Editorial. Madrid. 1990.
- Kotler, P. Mercadotecnia de la hostelería. Prentice Hall. México DF. 1997.
- Muñoz Oñate, F. Marketing Turístico. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 1994.

- Esteban, A. Introducción a la economía del Turismo en España. Ediciones Civitas. Madrid. 1996.
- Corredor, P. Marketing con causa. Revista Marketing y Ventas, 109. 1996.
- Niffenegger, P. Estrategias de éxito en el Marketing Político. Journal of consumer Marketing. 1989.
- Barranco, F. J. Técnicas de Marketing Político. Ediciones Pirámide. 1982. Madrid.
- Sánchez Gallego, G. Desarrollo del Plan de Marketing. Alta Dirección, 152. Madrid. 1990.

