

1. MARKETING ESTRATÉGICO

1.1 DEFINICIÓN Y BREVE HISTORIA DEL MARKETING

- **Definición de marketing**

El marketing conlleva una serie de actividades presentes en la mayoría de nuestras vidas. Como concepto general, podemos decir que son actividades cuyo objetivo es satisfacer las necesidades y aspiraciones de los mercados a cambio de un beneficio o rentabilidad para las empresas existentes o compañías que hacen uso de él; razón por la cual nadie duda de que el marketing es necesario y vital para lograr el éxito de una empresa, compañía, organización o, en general, el mercado actual.

Por lo tanto, es muy importante que las personas que forman parte del área comercial de una empresa o compañía sepan y comprendan la definición de marketing, y cómo llevarlo a la práctica para que resulte exitoso y beneficioso.

Según la *American Marketing Association* (AMA), la organización profesional del marketing, la mercadotecnia es la actividad y conjunto de organismos y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los usuarios, clientes, socios y la sociedad en general.

El Dr. Philip Kotler, considerado el padre del marketing moderno, define la mercadotecnia como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las exigencias o requisitos de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas e intenciones. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala qué segmentos de la compañía es capaz de servir mejor y diseña y promueve los productos y servicios adecuados.

- **Breve resumen histórico del marketing**

Se puede afirmar que el marketing ya existía en la época primitiva, cuando los humanos de entonces vivían en cuevas y cavernas y eran autosuficientes, pero con el paso del tiempo fue relacionándose con los demás, creando así poblaciones y aldeas e iniciándose como una de las primeras formas de mercado: intercambiando productos o animales por género y otras elaboraciones, creando así la primera sociedad con mercado propiamente dicho.

Con el desarrollo y la transformación económica, arrancado en la Revolución industrial, en 1760 y hasta 1830, las empresas en Europa y EEUU presentaron una definida orientación hacia la producción. Fue en ese momento cuando en el mercado de entonces, la demanda superó a la oferta existente y los fabricantes entablaron una “edad de oro”, porque pudieron vender sus productos en grandes cantidades, pero sin prestar atención a los consumidores. Sucedió así porque el vendedor particular o las fábricas o industrias producían lo que ellos querían y el consumidor lo adquiría dependiendo de su estado económico.

Después apareció la competencia y, debido al aumento exagerado de la producción, la oferta era de nuevo mayor que la demanda. Las empresas, para buscar un remedio a esta situación decidieron atacar a sus competidores e incorporaron a sus empresas por primera vez el departamento de ventas, evitando así la sobreproducción y pudiendo tener un balance del mercado actual.

Con el paso del tiempo, las ventas comenzaron a paralizarse y nació la obligación de investigar y analizar la situación, para así no tener pérdidas y tener una buena gestión de los productos o servicios demandados y ofertados. Se planteó por primera vez ejecutar investigaciones sobre la competencia que había en el mercado, los tipos de consumidores y lo que ellos deseaban, los productos y el mercado general. Fue en este momento donde nació de verdad el marketing como concepto: la manera de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactorio para las partes que intervengan y para la sociedad, mediante el desarrollo, la valoración,

distribución y promoción que una de las partes haga de los bienes, los servicios o las ideas que la otra parte necesite.

El economista americano y profesor de la prestigiosa escuela de negocios *Harvard Business School*, Theodore Levitt, publicó en el 1950, en uno de sus más reconocidos artículos, el concepto que dio origen al marketing. Consistía en orientar los productos al grupo de usuarios que los consumirían o beneficiarían. Desde entonces, los esfuerzos de las organizaciones se enfocaron más en la promoción de sus productos, a través de los medios de comunicación masivos que empezaron a aparecer: la televisión, por ejemplo, con pausas en los partidos de fútbol en los que anunciaban productos o servicios, la radio, etc.

Seguidamente apareció la figura del Dr. Philip Kotler, considerado el padre del marketing y actualmente el personaje más prestigioso y respetado en este sector. Fue quien instauró las bases y conceptos del marketing moderno y definió esta disciplina como *la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos o servicios que la satisfagan o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa.*

Hubspot, una de las plataformas de software de *Inbound-Marketing* más importantes, ha clasificado la historia del marketing en seis etapas, desde 1450 hasta la actualidad. Lo hace aportando cifras que demuestran cómo se ha pasado de hacer publicidad tradicional (la imprenta) a otro tipo de publicidad, basada en la comunicación bidireccional, la cual busca atraer usuarios de una forma atractiva y actual.

✓ **De 1450 a 1900: Aparece la publicidad impresa**

En 1450, Gutenberg concibe la imprenta, un hecho que le permitió la divulgación en masa de textos impresos por primera vez en la historia de la humanidad.

Por el 1730 aparecen por primera vez las revistas para mantener al día a los ciudadanos. Aparecen como un medio de comunicación, y la primera que se publicó fue en Estados Unidos, en concreto en Philadelphia (1741).

✓ **De 1920 a 1949: La aparición de los nuevos medios**

En 1922 se comienza a hacer publicidad por la radio, y ya en 1933 más de la mitad de la sociedad de Estados Unidos, un 55% aproximadamente tenía aparatos para poder sintonizar la radio en sus casas, un medio de comunicación que se convirtió en esencial para mantenerse al día de lo que pasaba fuera de sus hogares y como mero hecho de entretenimiento.

Fue en 1941 cuando apareció la televisión, un hecho histórico para la edad contemporánea. El primer spot anunciado en televisión fue de la marca Bulova Clocks, una empresa que se dedicaba a producir relojes de lujo. Este anuncio publicitario llegó hasta cuatro mil televisores y muchas personas pudieron visualizarlo, siendo las primeras en ver un spot publicitario desde sus hogares. En el 1946 se presentó el teléfono, haciendo que más del 50% de las casas contaran con uno.

✓ **De 1950 a 1972: El marketing florece**

A mediados de los años cincuenta la televisión tuvo una gran repercusión para la publicidad. La publicidad generada en televisión daba muchísimos más ingresos que la publicidad emitida por radio o en los periódicos o revistas. La publicidad por teléfono cayó casi un 10% en 1954; la publicidad en televisión en cambio tuvo un aumento del 15% aquel mismo año, dejando claro que era una de las vías más rentables para que las empresas hicieran publicidad de sus productos y/o servicios. Se convirtió en una gran habilidad común para las marcas de aquella época para poder entablar “relación” con los consumidores o usuarios.

En los años setenta, concretamente en 1972, por primera vez los medios de comunicación padecen un debilitamiento de una de sus fórmulas de marketing: el *outbond*, un tipo de marketing que se introducía al usuario y que persistía en hablarle de forma unidireccional.

Ese mismo año se anuncia el fin de una de las revistas más populares hasta la fecha; se trataba de la prestigiosa revista Life, que llevaba publicándose más de 30 años.

✓ De 1973 a 1994: Emerge la Era Digital

Martin Cooper, investigador de Motorola, en 1973 realizó por primera vez una llamada telefónica por un teléfono móvil.

En el 1981, IBM lanzó su primer ordenador, y tres años después la gran compañía Apple presentó el nuevo Macintosh en un anuncio publicitario emitido durante la Super Bowl de Estados Unidos. El anuncio costó casi un millón de dólares y se llegó a visualizar en directo en un 46% de los hogares de los Estados Unidos.

Gracias a las nuevas tecnologías y amparada por estas, como la invención del ordenador por ejemplo, la publicidad impresa reinició una nueva etapa, un Boom. En los años ochenta (1985), los ingresos que derivaban de la publicidad en periódicos llegaron a los 25.000 millones de dólares estadounidenses. Entre 1990 y 1994 se produjeron grandes y significativos avances en tecnología 2G, que colocaría las bases de la futura invención y mejora de la televisión a través de los móviles.

Fue en esta época cuando la TV arrinconó por primera vez desde su nacimiento a los periódicos y revistas como soporte publicitario líder. Entre 1990 y 1998 la financiación de la televisión gracias a la publicidad pasó de los 2.400 millones hasta los 8.300 millones de dólares.

En abril de 1994, se produce el primer caso de *spam* comercial a través del comercio electrónico.

✓ De 1995 a 2002: La burbuja punto com

Dos grandes empresas de Internet, Yahoo! y Altavista lanzaron sus motores de búsqueda en 1995, y en 1997 Ask.com hizo lo mismo pero con un buscador propio. En 1995, solo un 0,4% de la población mundial utilizaba los buscadores, el principal motivo era porque en la mayoría de los hogares no se disponía de ordenador. En diciembre de 1997 esta cifra llegó hasta un 1,7%.

Entre 1995 y 1997 surgió por primera vez el concepto de SEO (Search Engine Optimization): El posicionamiento en buscadores, un proceso técnico en el cual se realizan cambios en la información o mecánica de una página web, con el objetivo de mejorar su visión frente a los usuarios que la visiten, y mejorar en los resultados de diferentes buscadores.

Fue en 1998 cuando surgieron los nuevos motores potentes de búsqueda de Google y MSN. Se lanzó la PPC/Adwords y siete años después, en 2005 se creó la plataforma Google Analytics.

También fue en 1998 cuando surgió el concepto de blogging, gracias a Brad Fitzpatrick, Evan Williams y Meg Hourihan, entre otros impulsores. En 1999 había muy pocos blogs por Internet, pero a mediados de 2006 se llegaron a contar más de cincuenta millones de blogs en todo el mundo, cualquier persona con un ordenador y conexión a Internet podía crear un blog. Internet ofrecía muchas posibilidades de publicidad y marketing.

✓ **De 2003 a la actualidad: La era del *inbound* marketing (comunicación bidireccional)**

La primera ley anti spam que se firmó en Estados Unidos fue en 2003, y entre este año y 2004 se lanzaron tres grandes redes sociales: LinkedIn, MySpace y Facebook, otra vía para hacer publicidad a nivel mundial.

Google inició en 2005 las búsquedas personalizadas basadas en un historial de búsqueda de usuario de Internet; también lanzó ese mismo año una nueva versión de su Google Analytics. Twitter surgió en 2006, y ese mismo año Amazon alcanzó unas ventas de 10.000 millones de dólares, multiplicándose al cabo de tres años, llegando a superar la cifra de 25.000 millones de dólares.

Google lanzó las búsquedas a tiempo real en 2009. En 2010 se calculó que más del 90% de los emails enviados eran spam. El 90% de las casas de Estados Unidos poseían teléfono móvil, convirtiéndose en algo normal y cotidiano, una herramienta para el día a día de las familias. En 2011, uno de cada dos estadounidenses poseía un smartphone. En 2011, Google lanza Google Panda y Google+. El coste del *inbound* marketing llegó a ser menor de un 62% del *outbound* marketing.

Los anunciantes de empresas en 2012 tuvieron previsto aumentar sus bienes y ganancias en las redes sociales en un 64%, y no se equivocaron, porque fueron grandes vías para comercializar sus productos y servicios. Ese mismo año los usuarios de smartphones eran ya más de cien millones y más de cincuenta millones de usuarios de tabletas móviles.

Los espectadores de vídeos online llegaron a los 169,3 millones en 2012. Los compradores online fueron de 184,3 millones en ese mismo año. En 2013, el 25% de las visitas a Youtube se producen a través de dispositivos móviles. En febrero de 2014, Facebook anuncia la compra del servicio de mensajería de Whatsapp por 21.800 millones de dólares y en 2018 los usuarios de Whatsapp llegan a superar la escalofriante cifra de 1.500 millones, es decir, una de cada cinco personas del mundo utiliza esta red social.

RECUERDA:

MARKETING	
Definición del American Marketing Association (1985)	Observaciones
<i>Proceso de planificación y ejecución de la concepción, la fijación del precio, la promoción y la distribución de las ideas, los bienes y los servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de actividades de análisis, planificación, organización y control. - Producto sobre el cual recae la acción del marketing. - Beneficios de doble sentido: satisfacción mutua. Anunciante y comprador.

1.2 LAS VARIABLES DEL MARKETING (LAS 4 P'S)

El marketing, como se ha dicho al principio, es una ciencia o disciplina que busca mantener y conservar a los usuarios de un producto o servicio, mediante el agrado y complacencia de las necesidades de los clientes. Por este motivo estudia asiduamente la conducta del mercado al que ofrece sus servicios y productos, y también a sus consumidores.

En los años cincuenta, el profesor Neil Bourden de la Escuela de Negocios Harvard Business School puntualizó la posición del Jefe de Marketing de toda la organización, creando el Marketing Mix como una estrategia fundamental, con el objetivo de precisar unos objetivos concretos para así poder crear uniones más cercanas con los usuarios.

Este concepto puntualizado anteriormente, el Marketing Mix, es un conjunto de componentes los cuales son el quid de la cuestión, con los que una compañía, empresa o producto logra influenciar en la resolución de si el cliente compra o adquiere un servicio o no. Las variables evolucionadas por Bourden fueron doce: Planeación del producto, Precio, Marca, Canales de distribución, Personal de Ventas, Publicidad, Promoción, Packaging, Exhibición, Servicio, Distribución e Investigación.

El marketing siempre está en un continuo proceso de evolución, nunca es el mismo, ya que va evolucionando y cambiando a lo largo de los años. A finales de los años cincuenta, Jerome McCarthy, profesor de marketing en Michigan State University, condensó estas doce variables en cuatro, famosamente nombradas como las 4 P's del Marketing: Producto, Precio, Plaza (o Distribución) y Promoción.

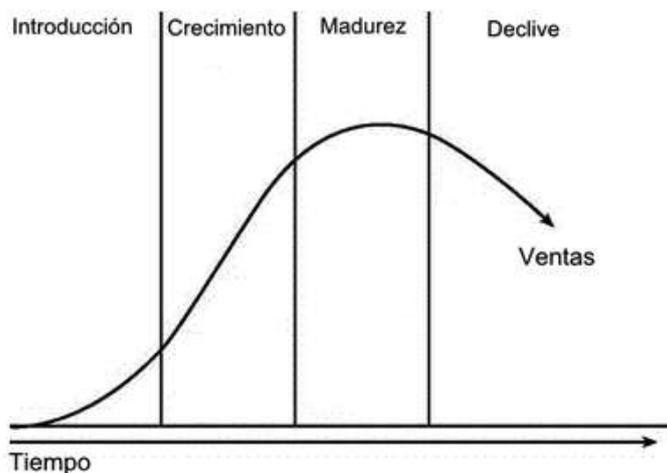
- **Producto**

El producto son los bienes inmuebles, artículos o servicios, los cuales se ofrecen en el mercado para satisfacer los deseos o exigencias de los clientes.

El producto es un conjunto de singularidades y beneficios que el consumidor recibe cuando adquiere el producto o servicio que compra. Este producto o servicio debe

tener una serie de características bien definidas, ya sean los colores, la duración del producto, el tamaño, el uso que cada persona le quiera dar, etc. Este producto tendrá un ciclo de vida que dependerá del usuario y de la competencia que exista en el mercado, lo que se resume en cuatro fases:

1. Lanzamiento
2. Crecimiento
3. Madurez
4. Declive



- **Precio**

Es lo que el cliente paga para adquirir el producto o servicio.

Hacen falta una serie de ítems para elaborar el precio de un producto o servicio, como por ejemplo la distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Hace falta determinar el coste total que representará para el consumidor.

Determinar el precio de los productos sirve para llevar a cabo tácticas o maniobras correctas, ya que el precio se podrá fijar en función de la clase de público a que va destinado el producto o servicio. Se debe tener en cuenta que el precio, se quiera o no, refleja el valor que tiene el producto o servicio por el cliente. Cuanto más precio mejor

será el producto o servicio, normalmente, e irá destinado a usuarios con más nivel adquisitivo.

Para poder definir el precio de nuestro producto o servicio podemos realizarnos las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto estarán dispuestos a pagar por el producto o servicio?
- ¿Cuánto vale el producto de la competencia?

- **Plaza o Distribución**

La Plaza o Distribución habla de cómo llegar el producto hasta el consumidor. Se debe definir dónde se venderá el producto. Para un producto (no para un servicio) se debe tener en cuenta si este será distribuido al por mayor o al detalle.

Son muchas las cuestiones que se deben responder a la hora de distribuir un producto o servicio, ya que si tenemos estas respuestas se determinará más fácilmente el producto o servicio que adquirirá el cliente. Y también se tendrá conocimiento del momento y condiciones en las que irá el producto a manos del cliente.

La plaza o distribución es uno de los factores más importantes a la hora de poner a la venta un producto. Un ejemplo es la primera cadena de pizzerías que ofreció el servicio de entrega a domicilio. Esta cadena de pizzerías convirtió la distribución en la mayor ventaja frente a otras pizzerías o empresas. Fue un factor muy importante para aumentar las ventas de sus pizzas. Más adelante, todas (o casi todas) las pizzerías harían lo mismo a la hora de distribuir sus pizzas.

- **Promoción**

Las bases de la promoción son los siguientes:

1. Comunicación
2. Información

3. Persuasión del cliente sobre la empresa y lo que esta ofrece.
4. Ofertas, productos que se ofrecen, garantías...

Muchas de las herramientas para la promoción son estas:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Fuerza de ventas
- Relaciones Públicas
- Comunicación interactiva a través de medios como Internet o televisión.

La promoción es muy importante, porque ha llegado el momento en el que el producto o servicio ya está listo para ponerlo a la venta y a disposición de los consumidores, y este debe intentar venderse lo máximo posible a partir de muchas de las herramientas que hemos nombrado, entre otras. Ha llegado la hora de VENDER, de ganar beneficios e intentar que el producto o servicio sea del agrado y necesidades del cliente/consumidor.

1.3 EL PLAN DE MARKETING Y SUS ETAPAS

▪ Qué es un Plan de Marketing

Cuando hablamos de planificación en la empresa, nos referimos a la planificación en un sentido general y dentro de esta se debe hallar el Plan de Marketing (PMK).

El Plan de Marketing se debe estructurar de manera que no se desaproveche ninguna información y que esta se exprese de una manera lógica.

La planificación se podría definir de la siguiente manera: Planear es decidir en el presente lo que se tendrá que hacer en el futuro, trazar un plan de obra, un proyecto.

El entorno el cual se enfrentan las empresas es cada vez más competitivo, por lo tanto hace falta una planificación del marketing para sobrevivir mejor en el mercado.

Algunas de las ventajas que conlleva la planificación son:

- ✓ Se conseguirá que los esfuerzos de la empresa estén mejor coordinados.
- ✓ Se podrán precisar mejor los objetivos.
- ✓ La empresa estará mejor preparada ante un rápido desarrollo.
- ✓ Será posible una gran interacción en las funciones de los mandos, lo que facilitará una mejora del trabajo en equipo.
- ✓ Sirve de mapa-guía.
- ✓ Es útil para controlar la gestión y poner en práctica la estrategia.
- ✓ Permite obtener recursos para la ejecución del Plan de Marketing.
- ✓ Es una vía útil para detectar serias amenazas y oportunidades futuras para la empresa.

Si nos ponemos a analizar la planificación general del marketing veremos que existen cinco tipos de planes, los cuales darán la guía de actividad empresarial. Estos planes están relacionados con el Plan de administración financiero, el Plan de personal, el de Producción, el de Aprovisionamiento y el de Marketing.

Para realizar el Plan de Marketing la empresa ha de tener claro y preparado el Plan de Marketing a medio o largo plazo, porque para dar el primer paso de todos en su elaboración es conveniente tener muy definidos los planteamientos del Plan estratégico, o sea, la línea principal por la que quiere tirar la empresa.

Según el Dr. Phillip Kotler, el 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, los cuales facilitarán y harán posible el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año y paso a paso.*

- **Etapas del Plan de Marketing**

El marketing puede dividirse en diferentes etapas, aunque este tenga un gran abanico de posibilidades, pero las etapas estándar son las que dictaremos a continuación. Estas son:

1. Introducción: Resumen ejecutivo
2. Análisis de la situación
3. Objetivos
4. Elaboración y selección de estrategias
5. Plan de acción
6. Establecimiento de presupuesto
7. Métodos de control

1) Resumen ejecutivo

Es una sinopsis de la totalidad del Plan de Marketing. Este incluye la definición del producto o servicio que se quiera comercializar, sus ventajas respecto a la competencia del mercado, la inversión que se necesitará y los resultados que se prevén.

Este resumen ha de ser breve, aunque esta brevedad no va vinculada al nivel de importancia, porque en un número pequeño de páginas se debe señalar un extracto del contenido de todo el plan, así como las estrategias generales que se vayan a llevar a cabo. Este resumen servirá para que la Dirección pueda hacerse una idea general del Plan de Marketing.

2) Análisis de la situación

El área de marketing de una empresa es una de las áreas más importantes de esta, ya que lleva las misiones de la empresa. La definición será transmitida por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, señalar en qué

negocio se está y a qué mercado quiere dirigirse. Este será el marco en el cual se trabajará para elaborar el Plan de Marketing. Una vez elaborado el marco general se deberán almacenar, analizar y valorar los datos básicos para la adecuada confección del plan, así se tendrá una visión del pasado y del presente.

Es una de las partes más importantes del Plan de Marketing por la gran cantidad de información que proporciona. En esta fase se distinguen diferentes análisis que se tendrán que estudiar:

- **Análisis histórico.** Su finalidad es fijar proyecciones de los hechos pasados más significativos y de los cuales se puedan deducir estimaciones cuantitativas y generales de las ventas pasadas, la cuota de participación de los productos, los niveles de rotación de los productos, etc.
- **Análisis causal.** Sirve para buscar los motivos que definan los resultados positivos o negativos en los objetivos que se hayan marcado. Se valora la aptitud de respuesta que se tuvo en acciones y movimientos imprevistos de la competencia.
- **Análisis del comportamiento de la fuerza de ventas.** Verdaderos promotores del logro de objetivos comerciales, se debe realizar un análisis detallado a nivel geográfico y de nivel de delegación e individual.
- **Estudio de mercado.** Tiene como objetivo identificar los límites del mercado y estudiar las características de los clientes o consumidores potenciales, las necesidades y deseos, el comportamiento, etc. Analiza también el tamaño del mercado, el potencial de compra, la oferta y la demanda.
- **Análisis DAFO.** Analiza las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa y sus competidores. Esto proporcionará tener estudiada la situación actual y el posible futuro.

3) Determinación de objetivos

Los objetivos del marketing están definidos con criterios jerárquicos, es decir, están orientados y restringidos por objetivos de la unidad del negocio, los cuales quedan determinados por la estrategia global o corporativa.

Son un punto central en la organización del Plan de Marketing, porque todo lo que les anticipa lleva a la determinación de los mismos y todo lo que les persigue lleva a la obtención de los objetivos. Estos decidirán a dónde quiere ir la empresa y cómo lo quiere, pero tendrán que ser coherentes con el plan estratégico general que se haya elaborado desde un principio.

Con el asentamiento de los objetivos se debe fijar el volumen de las ventas y la colaboración del mercado con el menor riesgo posible. Los objetivos deben ser:

- **Viables.** Que sean alcanzables, prácticos y realistas.
- **Concretos y precisos.** Que sean coherentes con las reglas de la empresa.
- **En el tiempo.** Adecuados a un plan de trabajo.
- **Consensuados.** Adecuados a la política de la compañía. Tienen que estar aceptados por todos y cada uno de los departamentos de la empresa.
- **Flexibles.** Que se adapten a las necesidades del momento de la empresa.
- **Motivadores.** Que sean retos alcanzables y motiven a los departamentos y trabajadores de la empresa.

Se pueden determinar tres tipos de objetivos básicos:

1. Objetivos de posicionamiento
2. Objetivos de ventas
3. Objetivos de viabilidad

Estos objetivos pueden dividirse en función de si los resultados que se han investigado son a corto o largo plazo, o si se trata de objetivos que con el paso del tiempo darán mejores resultados, aunque sean a muy largo plazo.

Los objetivos pueden ser:

- **Cuantitativos.** Están relacionados con el presentimiento de las ventas, los beneficios, la atracción de nuevos consumidores, la recuperación de consumidores que ya no lo son, etc.
- **Cualitativos.** Contestan a la mejoría de la imagen, más y mejor reconocimiento, calidad de los servicios y productos, mejora profesional de las ventas, originalidad, etc.

4) Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son las vías de actuación de las que dispone la compañía para lograr los objetivos que se ha propuesto. A la hora de elaborar el Plan de Marketing los objetivos han de quedar lo suficientemente claros y definidos para que la empresa se coloque con ventaja en el mercado y también junto a la competencia, para poder lograr una mejor rentabilidad de los recursos comerciales dados por la empresa.

A la vez se debe tener en cuenta que la estrategia del Plan de Marketing debe ser enunciada sobre la base del análisis DAFO que se lleve a cabo, o sea, de los puntos fuertes y no tan fuertes, oportunidades y amenazas que puedan haber en el mercado, como también de los factores internos y externos que participen, y siempre pactando con las directrices corporativas de la compañía.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La descripción de público objetivo (target) al que se desee alcanzar.
- La sinopsis general y metas específicas de las diferentes variables del marketing.
- El cálculo del presupuesto.

- La evaluación global del Plan de Marketing.
- La elección del responsable del Plan de Marketing.

El establecimiento de los objetivos y el de las estrategias del Plan de Marketing deben realizarse bajo la supervisión del alto directivo de la compañía. Esta es la forma más adecuada para que se constituya un compromiso real y fuerte hacia estos.

Todo el personal de la empresa debe conocer los objetivos que se persiguen, porque si saben hacia dónde va la empresa y cómo se lleva a cabo la estrategia, se sentirán más fuertes y comprometidos hacia esta. Así que en términos generales se debe dar a los miembros de la empresa toda la información necesaria para que conozcan y entiendan el estado global por el que se mueven.

5) Plan de acción

Si se desea ser coherente y fiel respecto a las estrategias designadas, se tendrá que llevar a cabo un plan de acción para poder alcanzar las metas propuestas y en un plazo determinado. Todos los objetivos son alcanzables, pero para que ello sea posible, cada uno de los objetivos o metas requiere la acción de una serie de estrategias y tácticas para lograrlos. Estas estrategias puntualizan las operaciones precisas que se tienen que llevar a cabo para poder así obtener el fruto de la táctica. Esto implicará disponer de diferentes recursos (humanos, técnicos y económicos) aptos para llevar a buen puerto el Plan de Marketing.

Las diferentes estrategias que se lleven a cabo en el Plan de Marketing estarán incluidas en el Marketing-mix, y se propondrán diferentes tácticas combinándolas de la forma correcta con las variables del marketing.

- *Sobre el producto:* Anulaciones, cambios y comunicaciones de nuevos productos, servicios e ideas; nacimiento de nuevas marcas, ampliación de los productos, mejora de la calidad, nuevos envases y tamaños, etc.
- *Sobre el precio:* Análisis de las tarifas actuales, modificaciones en la política de promociones y descuentos, e integración de rappels.

- *Sobre los canales de distribución:* Vender a través de la red, soporte al detallista, asentamiento de condiciones a los mayoristas, creación de nuevos canales, política de stock, perfeccionamiento del plazo de entrega, subcontratación de empresas de transporte, etc.
- *Sobre la organización comercial:* Exposición de las labores, obligación y compromisos de los diferentes niveles comerciales, aumento o adaptación del personal, cambio de zonas de venta y rutas, remuneración e incentivación de los representantes, y cumplimentación y procedimiento de los pedidos.
- *Sobre la comunicación integral:* Contrato de un equipo de prensa, mejoras en la página web, creación de plan de medios y ajustes, determinaciones de los presupuestos y precios, campañas de promoción, política de marketing directo, presencia de la empresa y comercialización de sus productos en las redes sociales.

Es de vital importancia indicar que las estrategias deben ser coherentes con la estrategia de marketing a la que deben dar soporte, y con los recursos comerciales de los cuales dispone la compañía en el período de tiempo acordado. La precisión de las estrategias llevadas a cabo para la cumplimentación de la estrategia será realizada por el director del departamento de marketing de la empresa, al igual que el posicionamiento de objetivos y tácticas. Se deben señalar también los medios humanos y los diferentes recursos, tanto materiales como técnicos, utilizados para llevar a cabo el Plan de Marketing. Y puntualizando también la importancia de la responsabilidad de cada persona partícipe en el plan, así como las labores específicas que cada una de ellas debe llevar a cabo, vigilándolas e incorporándolas en un quehacer común.

Ligado con el plan de acción, es importante hablar sobre el timing o la planificación del tiempo, que trata básicamente de planificar, de manera temporal, todas las actuaciones que hemos definido con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Una de las principales herramientas de las que disponemos para planificar en el tiempo, de manera ordenada y precisa las tareas y acciones propuestas, es el diagrama de GANT.

Dicho diagrama es conocido también como diagrama de barras y permite la planificación en el tiempo de las tareas que conforman la puesta en marcha y el desarrollo de un proyecto.

Se trata de una herramienta relativamente fácil de utilizar y muy visual, lo que resulta una muy buena opción para presentar la planificación temporal de nuestro proyecto, así como las tareas y subtareas que lo conformarán.

Las diferentes tareas se disponen en forma de gráfico de barras horizontales, ordenadas en secuencias de tiempo concretas.

En lo que se refiere a su disposición, las acciones entre sí quedan vinculadas por su posición en el cronograma así, el inicio de una tarea que depende de la finalización de otra se verá representada con un enlace del tipo inicio-fin. También se pueden presentar actividades paralelas, es decir, aquellas actividades que, aun siendo diferentes, se realizan de manera simultánea.

Otra de las particularidades de este cronograma es el hecho de que se nos permite asignar a cada actividad los recursos que se necesitan, de modo que, además de controlar el tiempo, el diagrama de GANT nos sirve también para controlar los costes y el personal requeridos.

Los pasos a seguir para configurar un diagrama de GANT son:

- Realizar un listado de todas las actividades necesarias en el proyecto.
- Definir los tiempos de realización de cada una de estas tareas, estableciendo las prioridades y orden de consecución.
- Agrupar las diferentes actividades en partidas específicas, de modo que ello suponga una simplificación a nivel gráfico.

Una vez dispongamos de esta información, procederemos a la elaboración del gráfico, o bien de manera manual o utilizando algún programa específico para ello.

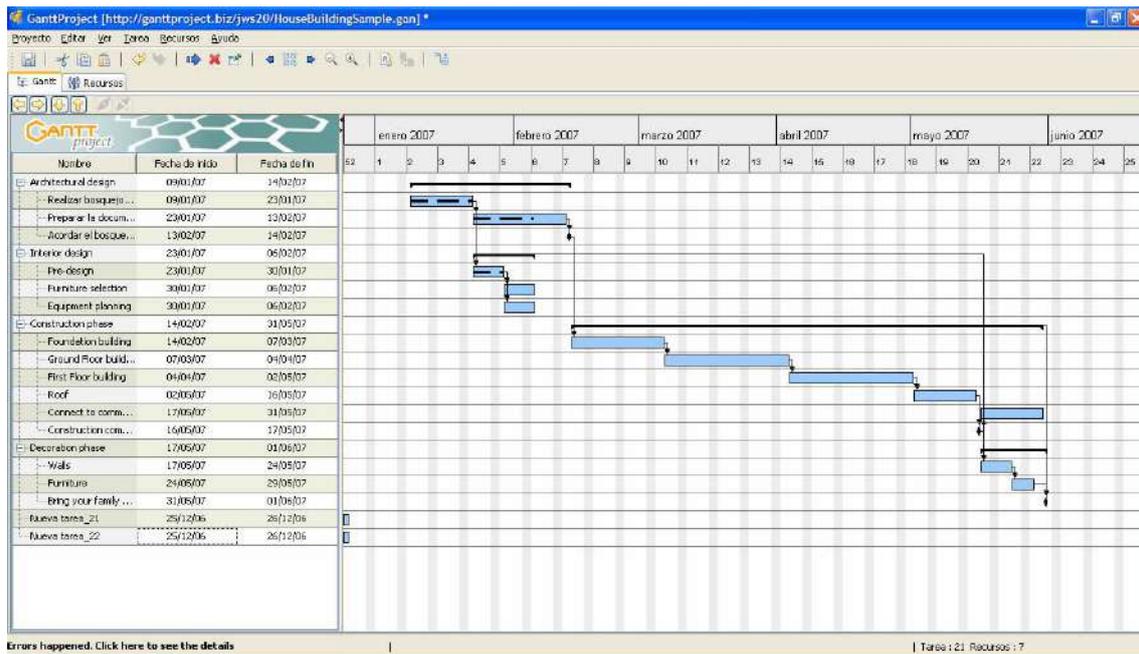
Como principales particularidades, el diagrama de GANTT:

- Debe ser lo más esquemático posible.
- Debe permitir una monitorización clara del progreso, de modo que permita identificar cualquier punto crítico, período de inactividad o retrasos en la ejecución.
- Debe permitir la reprogramación de las tareas de acuerdo a las nuevas situaciones y condiciones que vayan surgiendo.
- Debe ser sencillo y presentar una máxima comprensión por parte de todas las personas involucradas en el proyecto.

En cuanto a su forma, un diagrama de GANTT presenta el siguiente aspecto:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC
1																													
2		Actividad	Duración	Precedente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
3		A	7	Inicio	1	2	3	4	5	6	7																		
4		B	8	Inicio	1	2	3	4	5	6	7	8																	
5		C	6	Inicio	1	2	3	4	5	6																			
6		D	6	A								1	2	3	4	5	6												
7		E	6	B									1	2	3	4	5	6											
8		F	7	D,E															1	2	3	4	5	6	7				
9		G	4	C							1	2	3	4															
10		H	8	B									1	2	3	4	5	6	7	8									
11		I	3	F, G, H																						1	2	3	
12																													
13		Actividad	Duración	Precedente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13												
14		A	4	Inicio	1	2	3	4																					
15		B	3	Inicio	1	2	3																						
16		C	1	A, B				1																					
17		D	1	C					1																				
18		E	1	D						1																			
19		F	2	D						1	2																		
20		G	3	D						1	2	3																	
21		H	2	E, F, G										1	2														
22		I	1	H																	1								
23		J	1	I																									1
24																													

*Dani Díaz, 2015. <http://www.educadictos.com/diagrama-de-gantt/>



*S. V. Murillo. <https://svmurillo.wordpress.com/2010/10/17/diagrama-de-qantt/>

6) Establecimiento del presupuesto

Desde el momento en que se tiene constancia de lo que se debe realizar, solamente faltarán las formas necesarias de llevar a término las labores definidas previamente. Todo esto se concreta en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hará según los planes de trabajo y tiempo aplicados.

Para que los directivos den el visto bueno al Plan de Marketing se tendrá que tener conciencia de las cuantías del esfuerzo realizado, expresado en términos económicos.

Establecer el presupuesto es una tarea realmente importante, de modo que con el fin de establecer, de la manera más precisa y concreta posible, nuestro presupuesto, será importante seguir los siguientes pasos:

- **Definir las partidas de nuestro presupuesto**

Dependiendo del tipo de presupuesto que debemos elaborar, las partidas a incluir serán unas u otras, y es que no es lo mismo realizar el presupuesto de todo un año que realizar el presupuesto de una campaña o acción concreta.

Algunas de las partidas más importantes que debe incluir nuestro presupuesto de marketing son:

- Relaciones públicas.
- Publicidad, considerando la publicidad en los medios impresos, la publicidad online y la publicidad en la radio y la televisión.
- Eventos y sponsorships.
- Agencias externas de publicidad o marketing.
- Medios online: página web, blog y redes sociales.
- Generación de contenido para dichos medios.
- Diseño gráfico.

Con el fin de que el presupuesto sea lo más detallado posible, dentro de cada una de estas partidas pueden crearse subpartidas, desglosando cada una de ellas en partidas o categorías más pequeñas.

- ***Estimación de los gastos***

Una vez hayamos establecido las diferentes partidas que deberemos contemplar en nuestro presupuesto, deberemos hacer una estimación de los gastos.

Básicamente, lo que deberemos hacer será asignar una parte del total del presupuesto de que disponemos a las diferentes partidas establecidas.

- ***Elaboración del presupuesto***

Cuando ya hayamos asignado la parte del presupuesto correspondiente a cada partida, procederemos a elaborar el presupuesto.

Además de ello, será importante elaborar un documento que nos permita controlar que se cumple todo lo establecido en dicho presupuesto, y que no se producen desviaciones. Además, y en el caso de producirse, nos servirá para actuar justo en el momento en que estas se produzcan.

En dicho documento, deberemos incluir la siguiente información:

- Categorías: partidas a las que hemos destinado el presupuesto.
- Presupuesto: presupuesto total anual destinado a cada partida.
- Presupuesto gastado: aquello que se va consumiendo de cada partida.
- Presupuesto restante: aquello que sobra de cada partida a medida que se va consumiendo parte del presupuesto. Además de en cifras, será interesante indicarlo también en porcentaje, ya que es mucho más visual.
- Gasto mensual: todo lo que se ha consumido durante un mes a nivel anual.

Por supuesto, es muy importante que dicho documento se actualice de manera frecuente, ya que de lo contrario, no nos servirá para ejercer un buen control sobre nuestro presupuesto.

7) Métodos de control

El control será el último requisito que se exigirá en el Plan de Marketing. El control de la organización permite saber el nivel de cumplimiento de las metas a medida que se van adaptando las tácticas y estrategias expuestas. Haciendo balance de este control se pretende averiguar posibles errores que se vayan produciendo para poder adherir soluciones a los problemas y medidas adecuadas con el mínimo tiempo posible.

El Anexo número 7.1 se presenta un ejemplo de Plan de Marketing.