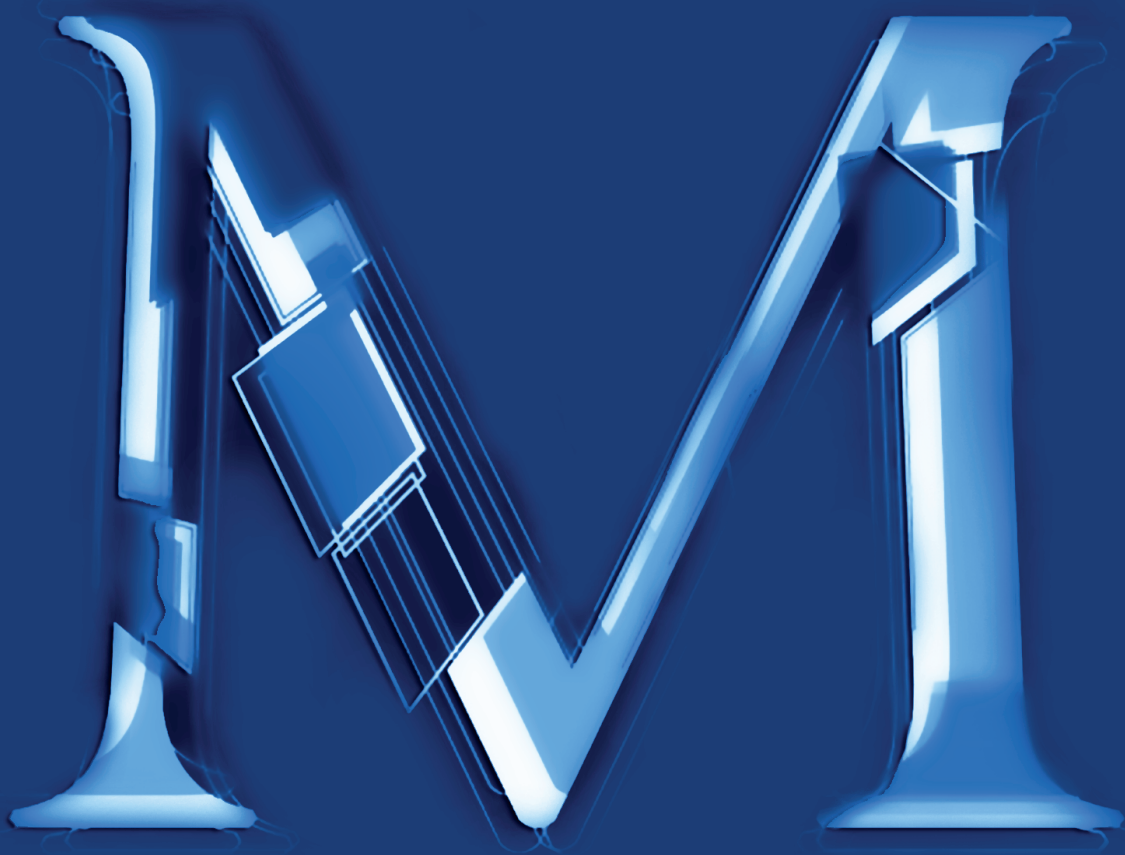


# PLAN DE MARKETING

diseño, implementación y control



ECOE  
EDICIONES



UNIVERSIDAD  
SERGIO ARBOLEDA

**Ricardo Hoyos Ballesteros**

## **Ricardo Hoyos Ballesteros**

Profesional en Mercadeo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, publicista y especialista en Logística de la misma Universidad. Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia.

Experiencia laboral de más de doce años en Marketing y Ventas en el periódico El Tiempo, Berol Prismacolor, Aeromensajería, Seguros Cóndor, Aseguradora Solidaria y Cruz Blanca EPS. Conferencista de la Cámara de Comercio de Bogotá, docente del área de Marketing desde hace más de quince años a nivel nacional en pregrado, especialización y maestría en las universidades Nacional de Colombia, Sergio Arboleda, Escuela de Administración de Negocios (EAN), La Salle, Piloto de Colombia, Universidad de la Cámara de Comercio Unipresarial, Politécnico Grancolombiano, Jorge Tadeo Lozano, Autónoma de Manizales y Universidad de Manizales, entre otras. Experiencia superior a doce años en administración académica en las universidades Jorge Tadeo Lozano y Sergio Arboleda, en donde ha ejercido como administrador docente y director del programa de Marketing y Negocios Internacionales, respectivamente.

Consultor empresarial a nivel nacional e internacional en direccionamiento estratégico de marketing con Avanttia Ltda., empresa fundada por él y Fundes Colombia, a través de las cuales asesoró y capacitó a empresas como Saviv, Swiss Just, Ailuminar, Predent, Aceros Bohler Colombia, Aceros Bohler Ecuador, Banco de Bogotá y Siu Tutuuva, entre otras.

# **Plan de marketing: diseño, implementación y control**

**M.Sc. Ricardo Hoyos Ballesteros**

# Tabla de contenido

## Introducción

<b>Capítulo 1.</b> Generalidades del plan de <i>marketing</i> .....	1
1.1. Las principales preguntas sobre el plan de <i>marketing</i> .....	1
1.2. Los principales errores de un plan de <i>marketing</i> .....	2

<b>Capítulo 2.</b> El papel del <i>marketing</i> en las empresas: misión, objetivos y funciones.....	9
2.1. Alcance del <i>marketing</i> .....	12
2.2. Las tres esferas de influencia del <i>marketing</i> dentro de la empresa...	13

<b>Capítulo 3.</b> Modelo Integral de Gestión de <i>Marketing</i> CASA (capturar, sostener y aumentar clientes).....	27
3.1. Sistema de captura o consecución de clientes.....	29
3.2. Sistema de sostenimiento o fidelización de clientes.....	31
3.3. Sistema de recuperación de clientes.....	32
3.4. Sistema de crecimiento de clientes.....	34
3.5. Sistema de referenciación de clientes.....	34
3.6. Sistema de devolución a la sociedad.....	35

<b>Capítulo 4.</b> La planeación estratégica de <i>marketing</i> .....	37
4.1. El contexto de la planeación de <i>marketing</i> .....	37
4.2. El proceso de planeación estratégica de <i>marketing</i> .....	40

<b>Capítulo 5. Elementos del plan de <i>marketing</i>.....</b>	<b>45</b>
5.1. Análisis de situación .....	45
5.2. Matriz DOFA.....	66
5.3. Factores críticos de éxito.....	66
5.4. Objetivos de <i>marketing</i> .....	66
5.5. Definición de estrategias y tácticas.....	68
5.6. Definición de los programas de <i>marketing</i> .....	70
5.7. El cronograma de <i>marketing</i> .....	70
5.8. El presupuesto de <i>marketing</i> .....	70
5.9. Estado de resultados.....	71
 <b>Capítulo 6. Elaboración del pronóstico de ventas (Forecast).....</b>	 <b>73</b>
6.1. Métodos cualitativos para pronosticar ventas.....	75
6.2. Métodos cuantitativos para pronosticar ventas.....	79
 <b>Capítulo 7. Evaluación del desempeño de <i>marketing</i>: la auditoría de <i>marketing</i>.....</b>	 <b>101</b>
7.1. Definición de auditoría de <i>marketing</i> .....	103
7.2. Cuándo hacer una auditoría.....	104
7.3. Características de la auditoría de <i>marketing</i> .....	104
7.4. Beneficios de la auditoría de <i>marketing</i> .....	106
7.5. Elementos a tener en cuenta en la planeación de la auditoría de <i>marketing</i> .....	106
7.6. Componentes de una auditoría de <i>marketing</i> .....	107
7.7. Tipos de auditorías.....	109
7.8. Tipos de controles.....	110
7.9. Tipos de evidencias.....	110
7.10. Las métricas en <i>marketing</i> .....	111
 <b>Capítulo 8. La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: “el cliente incógnito”.....</b>	 <b>119</b>
8.1. Aproximación al servicio al cliente.....	119
8.2. El papel del servicio al cliente dentro de la estrategia de la compañía.....	120
8.3. Principales problemas del servicio al cliente.....	123
8.4. Cómo se audita el servicio al cliente.....	124
8.5. El comprador o cliente incógnito.....	124
8.6. Otros usos del comprador incógnito.....	127
 <b>Capítulo 9. Vademécum estratégico.....</b>	 <b>129</b>
9.1. Estrategias genéricas de Porter.....	130

9.2. El reloj estratégico de Bowman.....	133
9.3. Estrategias de guerra.....	135
9.4. Estrategias de crecimiento (matriz de Igor Ansoff).....	137
9.5. Estrategias derivadas de la posición relativa.....	139
9.6. Estrategias de consolidación.....	147

## Referencias

### Anexos

Anexo 1. Medición de la orientación al mercado.....	154
Anexo 2. Análisis de indicadores de gestión de <i>marketing</i> .....	156
Anexo 3. Análisis comparativo de factores de <i>marketing</i> .....	157
Anexo 4. Análisis de la cadena de valor (tangibles).....	158
Anexo 5. Análisis de la cadena de valor (empresas de servicios).....	161
Anexo 6. Diseño de estrategias y tácticas.....	164
Anexo 7. Diseño de programas de <i>marketing</i> .....	165
Anexo 8. Cronograma del plan de <i>marketing</i> .....	166
Anexo 9. Presupuesto general de <i>marketing</i> .....	167
Anexo 10. Evaluación de la planificación de <i>marketing</i> .....	170
Anexo 11. Evaluación de los procesos comerciales.....	175
Anexo 12. Modelo de plan de <i>marketing</i> .....	181

### Figuras

Figura 1. Tipos de empresas.....	11
Figura 2. La empresa vista de manera sistémica.....	28
Figura 3. Modelo Integral de gestión de <i>Marketing</i> (Casar).....	29
Figura 4. Entorno del <i>marketing</i> .....	38
Figura 5. Modelo general del plan de <i>marketing</i> .....	43
Figura 6. Matriz BCG.....	56
Figura 7. Matriz multicriterios.....	58
Figura 8. Regresión lineal simple.....	88
Figura 9. Regresión exponencial.....	89
Figura 10. Regresión logarítmica.....	90
Figura 11. Regresión cuadrática.....	91
Figura 12. Regresión cúbica.....	92
Figura 13. Regresión potencial.....	92
Figura 14. Proceso gerencial de <i>marketing</i> .....	102
Figura 15. Estrategias genéricas de Porter.....	132
Figura 16. Reloj estratégico de Bowman.....	134
Figura 17. Estrategias de crecimiento (matriz de Igor Ansoff).....	138
Figura 18. Estrategias del líder.....	141

Figura 19. Estrategias del retador.....	144
Figura 20. Estrategias del seguidor.....	146
Figura 21. Estrategias de consolidación.....	147

## Índice de tablas

Tabla 1. La función comercial en una empresa multinacional grande....	13
Tabla 2. Objetivos de <i>marketing</i> .....	18
Tabla 3. Bonos para retención de clientes.....	32
Tabla 4. Estado de resultados.....	49
Tabla 5. Estado de resultados con margen de contribución variable.....	51
Tabla 6. Estado de resultados para una empresa multiproducto.....	52
Tabla 7. Funciones de la cadena de valor.....	55
Tabla 8. Elementos del macroentorno.....	63
Tabla 9. Objetivos de <i>marketing</i> .....	67
Tabla 10. Elaboración de estrategias y tácticas.....	69
Tabla 11. Estado de resultados.....	71
Tabla 12. Histórico de ventas para el ejercicio de promedios móviles....	80
Tabla 13. Cálculo del error cuadrático del método de promedios móviles..	83
Tabla 14. Histórico de ventas para el método de suavización exponencial..	84
Tabla 15. Cálculo del error cuadrático para un alfa de 0,2.....	85
Tabla 16. Cálculo del error cuadrático para un alfa de 0,4.....	86
Tabla 17. Cálculo del error cuadrático para un alfa de 0,6.....	86
Tabla 18. Cálculo del error cuadrático para un alfa de 0,8.....	87
Tabla 19. Histórico de ventas para el método de regresiones simples.....	88
Tabla 20. Cifra de ventas para el ejercicio de regresión múltiple.....	95
Tabla 21. Cálculo de correlaciones.....	96
Tabla 22. Cálculo de coeficientes.....	96
Tabla 23. Cálculo de coeficientes.....	98
Tabla 24. Cálculo de coeficientes.....	99
Tabla 25. Métricas financieras.....	114
Tabla 26. Métricas de consumidor.....	114
Tabla 27. Métricas relacionadas con la marca.....	115
Tabla 28. Métricas relacionadas con los canales.....	115
Tabla 29. Métricas relacionadas con la publicidad.....	116
Tabla 30. Métricas relacionadas con las promociones.....	116
Tabla 31. Métricas relacionadas con los vendedores.....	117
Tabla 32. Estrategias de guerra.....	136

## Introducción

Todo proceso de planeación empresarial debe tener en cuenta tres elementos para asegurar su éxito: claridad de propósito, enfoque y disciplina. La claridad de propósito se refiere a la necesidad de establecer objetivos claros que impulsen a la organización permanentemente en su consecución y que impida que esta se desvíe de aquello que es vital para asegurar su permanencia en el mercado; sin claridad de propósito es fácil que la empresa pierda el rumbo y desperdicie sus recursos, haciendo cosas que no son importantes para su labor. El enfoque hace referencia a que toda empresa u organización debe fijar unas prioridades y dedicarse a trabajar en ellas de manera intensiva sin desviar recursos en elementos que no están dentro de ese foco. Finalmente, la disciplina quiere decir que no es suficiente tener un plan claro y preciso si no existe por parte de la empresa la intención permanente de concretar aquello que ha determinado es bueno para su futuro; un buen estrategia debe reunir por lo menos dos características esenciales: capacidad de crear cosas nuevas, es decir capacidad creativa, y adicionalmente debe tener capacidad de ejecución, es decir la capacidad de concretar las grandes ideas; una condición sin la otra no sirve para nada. Un plan de *marketing* es una herramienta que ayuda a que una empresa concrete las dos primeras características de un proceso comercial exitoso, la claridad de propósito y el foco de lo que debe hacer.

Este libro tiene como objetivo ayudar a estudiantes de pregrado y de posgrado, gerentes y empresarios, que ya tengan bases suficientes para desarrollar su trabajo de planeación estratégica de *marketing* de una manera metódica pero especialmente práctica; no es un tratado de planeación estratégica de *marketing* sino una guía a través de la cual el empresario y el estudiante podrán, de manera muy sencilla, utilizar cada herramienta suministrada en la guía para construir su plan de *marketing* sin importar el nivel de formación ni la experiencia, lo importante es que se haya decidido a trabajar y a formalizar los procesos de planeación relativos al área comercial.

El material que se presenta aquí es el fruto de muchos años de estudio, reflexión y trabajo práctico, resultado de la experiencia laboral y en consultoría realizada a diversas empresas, así como del trabajo realizado



en las aulas formando estudiantes de pregrado, especialización, maestría y empresarios.

En el primer capítulo se responden algunas preguntas recurrentes en las charlas y talleres realizados con empresarios y estudiantes acerca de qué es un plan, sus beneficios, el tiempo que se reinvierte en su elaboración, etc. Se presentan allí, a manera de reflexión, los principales errores relacionados con el plan de *marketing*, no de una manera taxativa sino más bien con la intención de hacer que el lector se cuestione acerca de este proceso tan importante para todo tipo de organización.

El segundo capítulo muestra cuál es el papel del gerente de *marketing* en una organización, desde su objetivo misional, pasando por sus objetivos y terminando en la puntualización de los que son sus tareas del día a día; el aporte de este capítulo se refiere al objetivo misional del gerente de *marketing* y a la presentación de los objetivos que van más allá de las ventas, ya que se existe una amplia gama de objetivos que son críticos en *marketing*.

El tercer capítulo presenta un modelo de lo que debe ser la gestión integral de un gerente de mercadeo y se puntualiza en lo que debe hacerse, desde la óptica del *marketing*, para que una empresa desarrolle una gestión integral de la función del *marketing* desde una perspectiva operativa. Para lograr el objetivo del capítulo se recurre a un modelo diseñado por el autor para desarrollar procesos de consultoría en su vida profesional, el cual ha denominado Casar, acrónimo que toma las iniciales de algunos subsistemas del modelo como son capturar, sostener y aumentar, y que busca tener sonoridad y recordación.

En el cuarto capítulo se presentan tres elementos: por un lado, el contexto de la planeación de *marketing*, luego de manera general el proceso de la planeación estratégica de *marketing* y, finalmente, un esquema donde se muestra el paso a paso del proceso para la elaboración del plan de *marketing*.

En el quinto capítulo se profundiza en el proceso de planeación estratégica de *marketing* y se presenta un modelo de los diferentes pasos que se deben seguir para hacer un plan de *marketing*; el aporte más relevante del capítulo

es que se propone un análisis interno desde la óptica del *marketing*, con un enfoque muy particular desarrollado por el autor.

El sexto capítulo se dedica a entregar herramientas para la determinación del pronóstico de ventas para una empresa; allí se muestran dos grupos de metodologías: las que se apoyan en elementos subjetivos y las que se apoyan en elementos objetivos (series de tiempo).

En el séptimo capítulo se brindan herramientas para desarrollar procesos tendientes a auditar los sistemas y subsistemas de *marketing* tal como se presentan en el modelo CASAR y en el mismo proceso de planeación de Marketing dentro de una perspectiva de eficiencia y eficacia.

En el octavo capítulo se aborda, de manera profunda, lo que es una auditoría del servicio a través de la técnica de cliente incógnito. Allí se presenta la importancia de auditar el servicio y el impacto positivo en lo financiero que puede generarse si se mantienen niveles altos de satisfacción en los consumidores. Se profundiza en el cliente incógnito como herramienta que permite de primera mano recoger impresiones acerca de cómo se está sirviendo a los clientes de una empresa. También se presentan otras aplicaciones de esta herramienta diferentes a las relacionadas con la auditoría.

Finalmente, en el noveno capítulo, se presenta un vademécum estratégico en donde el empresario tiene a su disposición una serie de propuestas estratégicas que le pueden ayudar a visualizar cuáles son los diferentes movimientos estratégicos que puede realizar una empresa. Las herramientas conceptuales presentadas en este capítulo más que ser fórmulas para aplicar mecánicamente, son un marco de referencia que le permitirá a la persona que realiza la planeación tener opciones que descartar para quedarse con aquellas que constituirán su estrategia.

Lo invito a conocer este libro y a aplicar con sentido crítico lo que aquí se presenta, con la seguridad de que encontrará conceptos y herramientas de gran utilidad en los ámbitos académico y empresarial. Mi deseo es que después de leer este libro, usted no siga siendo el mismo sino que tenga una perspectiva diferente sobre el *marketing* y los procesos relacionados con su planeación, implementación y control.

# Capítulo 1

## Generalidades del plan de *marketing*

*Lo importante es no dejar de hacerse preguntas.*

*Albert Einstein*

### **1.1. Las principales preguntas sobre el plan de *marketing***

En el ámbito empresarial y, por supuesto, en el ámbito académico, es muy común encontrar dudas acerca de los diferentes procesos gerenciales, lo que en ocasiones se constituye en una causa para no introducirlos en la administración de ciertas empresas; lo mismo sucede con el plan de *marketing*. Por ello, a continuación se presentan las respuestas a las preguntas más comunes formuladas por los empresarios y estudiantes con respecto al plan de *marketing*.

**Otros títulos de interés:**

Fundamentos de Marketing  
*Mario Mesa Holguín*

Investigación de mercados  
*Jorge Eliécer Prieto Herrera*

Marketing una evidencia cultural  
*Ernesto Duque Gómez*

Gerencia de Ventas  
*Jorge Eliécer Prieto Herrera*

Principios de mercadeo  
*Alberto Céspedes Sáenz*

Marketing y comercialización  
internacional  
*Néstor Vergara Cortina*

Material P.O.P. Publicidad  
en punto de venta  
*Abdénago Yate Arévalo*

# PLAN DE MARKETING

## diseño, implementación y control



El Libro *Plan de marketing: diseño, implementación y control* presenta, de manera práctica y sencilla, la metodología mediante la cual una empresa puede desarrollar un plan de mercadeo exitoso. El libro se destaca, frente a otros del mercado, por temas como: el papel del marketing en las organizaciones y del modelo CASAR, desarrollado por el autor para adelantar procesos de consultoría especializada en marketing. Se recalca también el capítulo relacionado con la auditoría de marketing, el cual presenta elementos de análisis no tratados hasta ahora.

Otro aporte de gran importancia es el de las herramientas de diagnóstico que se presentan en los anexos; las cuales sirven para hacer una evaluación detallada, sistemática y pertinente de la función de marketing en una organización.

En fin, la metodología sencilla que propicia el conocimiento y la visión particular del autor sobre el tema, es una garantía de que el texto resultará de gran utilidad tanto para estudiantes como para empresarios interesados en desarrollar competencias prácticas en la elaboración de un plan de marketing.

**Colección:** Ciencias administrativas

**Área:** Mercadeo y ventas

ECOE  
EDICIONES



UNIVERSIDAD  
SERGIO ARBOLEDA

