

UF2393: Control y seguimiento de políticas de marketing

Elaborado por: Luis Santiago Ocejó

Edición: 5.0

**EDITORIAL ELEARNING S.L.**

ISBN: 978-84-16360-43-7 • Depósito legal: MA 144-2015

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

# Presentación

## Identificación de la Unidad Formativa

Bienvenido a la Unidad Formativa **UF2393: Control y seguimiento de políticas de marketing**. Esta Unidad Formativa pertenece al Módulo Formativo MF2185\_3: Políticas de Marketing que forma parte del Certificado de Profesionalidad COMM0112: Gestión de marketing y comunicación, de la familia de Comercio y marketing.

## Presentación de los contenidos

La finalidad de esta Unidad Formativa es enseñar al alumno a elaborar briefings de productos y servicios, relacionando las variables del marketing-mix, para la ejecución y contratación de los profesionales y servicios necesarios de acciones de comunicación y promoción definidas.

Para ello, se analizará la ejecución e implantación del plan de marketing, el seguimiento y el control del plan de marketing.

## UF2393: Control y seguimiento de políticas de marketing

### Objetivos de la Unidad Formativa

Al finalizar esta Unidad Formativa aprenderás a:

- Aplicar sistemas de control y seguimiento de las variables y acciones previstas en distintos tipos de planes de marketing.

# Índice

## UD1. Ejecución e implantación del plan de marketing

1.1. Fases del plan de marketing .....	9
1.1.1. Diseño .....	10
1.1.2. Implementación .....	26
1.1.3. Control .....	32
1.1.4. Mejora continua.....	35
1.2. Negociación del plan de marketing en la empresa .....	43
1.2.1. Formulación de la estrategia de marketing .....	44
1.2.2. Definición de objetivos .....	69
1.2.3. Modelos de organización empresarial e implantación del plan.....	79
1.3. Recursos económicos para el plan de marketing .....	93
1.3.1. El presupuesto del plan de marketing .....	94
1.3.2. Cálculo de desviaciones de gastos .....	97

## UD2. Seguimiento y control del plan de marketing

2.1. Técnicas de seguimiento y control de las políticas de marketing .....	115
2.1.1. Control del plan anual .....	118
2.1.2. Control de la rentabilidad.....	136
2.1.3. Control de la eficiencia .....	147
2.1.4. Control estratégico .....	161
2.2. Ratios de control del plan de marketing .....	161
2.2.1. Beneficios .....	163
2.2.2. Rentabilidad y participación en el mercado .....	165
2.3. Análisis de retorno de plan de marketing .....	170
2.3.1. Criterios a considerar .....	171
2.4. Elaboración de informes de seguimiento .....	173
Glosario .....	191
Soluciones .....	195
Anexo .....	197

# UD1

Ejecución e implantación del plan  
de marketing

## UF2393: Control y seguimiento de políticas de marketing

- 1.1. Fases del plan de marketing
  - 1.1.1. Diseño
  - 1.1.2. Implementación
  - 1.1.3. Control
  - 1.1.4. Mejora continua
- 1.2. Negociación del plan de marketing en la empresa.
  - 1.2.1. Formulación de la estrategia de marketing
  - 1.2.2. Definición de objetivos
  - 1.2.3. Modelos de organización empresarial e implantación del plan
- 1.3. Recursos económicos para el plan de marketing
  - 1.3.1. El presupuesto del plan de marketing
  - 1.3.2. Cálculo de desviaciones de gastos



## 1.1. Fases del plan de marketing

El diseño de acciones de marketing en general o de acciones y planes concretos requiere de una mentalidad de marketing en los equipos directivos que no siempre se da en las empresas. Si entre los propietarios y directivos de una compañía se usan frases como '¿Dónde puedo vender lo que produzco?' o 'el mejor producto es el que triunfará' la mentalidad dominante es de producción o ventas, pero no de orientación al mercado. Esa filosofía no facilita el enfoque de marketing por mucho que se diseñe y estructure un completo plan de marketing.

La fase de análisis y diagnóstico previa a las estrategias y plan de marketing deben desarrollarse bajo el paraguas de un estilo de dirección empresarial basado en la DPO (Dirección por Objetivos). José María Sáenz de Vicuña, doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y profesor en la Escuela de Negocios ESIC, resalta la importancia de la planificación para la consecución de unos objetivos a partir de los cuales se tomarán estas decisiones:

- Cómo vamos a conseguirlos
- Qué vamos a hacer para alcanzarlos
- Qué medios vamos a desplegar para su consecución
- Qué recursos humanos y materiales vamos a utilizar para su obtención
- Qué pasos tenemos que dar en el tiempo para que se cumplan

En el momento en el que los medios se ajustan a los objetivos y no al revés, la dirección enfoca el marketing como una parte importante de la estrategia y desarrollo de negocio, lo que ya empieza a crear una base de actuación sólida para que las acciones sean fructíferas y no un experimento "para ver si vendemos más".

La DPO supone la definición clara y precisa de los objetivos generales de la empresa, todos los departamentos trabajan para alcanzarlos y se crea y mantiene un sistema de control y rendimiento de la productividad en relación con los objetivos. Esta parte exige de la medición de los resultados, su comparación con los objetivos y la corrección de las desviaciones si las hay.

La DPO aplicada al marketing sirve para orientar sobre lo que hay que conseguir y hacer, transmite seguridad al equipo y favorece la motivación de sus componentes de cara a lograr una productividad mayor. Además, la ejecución de la DPO imprime en los departamentos de la empresa unas metas que favorecen la participación activa de los profesionales.

Trabajar por objetivos facilita una hoja de ruta para saber por dónde vamos en cada etapa del desarrollo de las acciones y el control del desempeño de los diferentes equipos y personas que intervienen en las tareas.

### 1.1.1. Diseño

Para empezar con fuerza nuestro plan de marketing recurrimos a una autoridad, el profesor Philip Kotler, autor de una treintena de libros de marketing y considerado por muchos la persona más influyente en esta materia a nivel mundial. En su libro 'Los diez pecados capitales del marketing', Kotler describe detalladamente las debilidades y déficits del marketing y les da la vuelta proponiendo 'Los diez mandamientos de la efectividad del marketing'.



Exponemos aquí estas diez ideas-fuerza que sirven para que las acciones marketinianas impregnen los procesos internos de las compañías, su construcción de marca y su posición de filosofía de orientación al mercado.

La empresa segmenta el mercado, elige los mejores segmentos y desarrolla una fuerte posición en los elegidos.

La empresa traza un mapa de las necesidades, percepciones, preferencias y comportamiento de sus clientes y motiva a sus miembros para que se obsesionen por servir y satisfacer a los clientes.

La empresa conoce a sus competidores más importantes, así como sus fortalezas y debilidades.

La empresa desarrolla colaboraciones con sus accionistas y los recompensa generosamente.

La empresa desarrolla sistemas para identificar oportunidades, clasificarlas y elegir las mejores.

La empresa gestiona un sistema de planificación de marketing que proporciona planes a corto largo plazo.

La empresa ejerce un fuerte control sobre su combinación de productos y servicios.

La empresa construye marcas fuertes utilizando las herramientas de comunicación y promoción más rentables.

La empresa crea liderazgo de marketing y un espíritu de equipo entre sus departamentos

La empresa está constantemente añadiendo tecnología que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado.

Estos mandamientos no son de aplicación puntual buscando soluciones rápidas, sino tienen que estar integrados en las etapas del desarrollo de la compañía, tenerlos muy en cuenta en los procedimientos de trabajo en el día a día y en todos los departamentos. El marketing debe estar presente siempre y en todo y no ser un recurso para subir las ventas cuando están cayendo.

Como estamos viendo la empresa tiene que estar enfocada de forma decidida hacia el mercado y el consumidor y si sus directivos no trabajan en esa dirección los esfuerzos de marketing se pueden ver frustrados. Recurrimos de nuevo a Kotler para detectar cuales son los errores más comunes en ese enfoque de mercado.

Tres son las señales o indicios de que las acciones no van en la buena dirección:

- Identificación deficiente de los segmentos de mercado.
- Insuficiente priorización de los segmentos de mercado.
- Carencia de gestores de segmentos de mercado.

El error suele ser enfocar un negocio hacia un supuesto público objetivo que sería “todo el mundo”. Una empresa que quiere vender a empresas y particulares a la vez o una tienda de ropa que pretende vender a hombres y mujeres de todas las edades.

La segunda equivocación es identificar varios segmentos de mercado, no seleccionar a ninguno de ellos como público objetivo y dirigirse a todos. Este sería el caso de una tienda que vendiera mochilas para escolares y maletines para profesionales.

La tercera situación negativa es la carencia de gestores de segmentos de mercado. Las empresas deben tener gestores con capacidad de gestionar las tareas de marketing, líderes que definan bien los segmentos y, lo que es muy importante, gestionen los presupuestos para los segmentos seleccionados de forma que se alcancen las tasas de rentabilidad.

A continuación planteamos las soluciones para corregir las tres malas prácticas descritas anteriormente.

1. **Mejores técnicas de segmentación de mercado.** Un perfil de personas, por ejemplo, hombres de 30 a 50 años, suele englobar individuos con valores, gustos y preferencias muy diferentes. Se cuenta que Henry Ford lanzó su Mustang dirigido a conductores con mentalidad deportiva y se encontró con jóvenes que no estaban tan interesados y gente mayor que quería comprar el coche.

Lo más resolutivo es seleccionar un mercado en función de sus necesidades o beneficios esperados y luego acotarlo por zonas geográficas para concretar más el segmento.

2. **Priorizar los segmentos.** Se trata de analizar muy bien todo el mercado y seleccionar a varios de los segmentos para centrarse en ellos. IBM vendía ordenadores a sectores de muchas industrias diferentes, pero elaboró una lista de sectores industriales (bancos, seguros, hoteles, telecomunicaciones y transporte) y se centró en ellos ofertando productos más atractivos que la competencia.
3. **Verticalizar la fuerza de ventas.** Se trata de especializar a los vendedores en segmentos de mercado para evitar que uno mismo vaya por la mañana a vender un producto a un hotel y por la tarde a un comercio, sin llegar a conocer bien las necesidades de ninguno de los dos. IBM descubrió que esa especialización le daría mejores resultados y emprendió una política de contratación de vendedores procedentes de las industrias a las que quería vender sus ordenadores. Es decir, para venderle a hoteles, contrató profesionales de la industria hotelera y para vender a bancos, personas procedentes del sector bancario.

Para diseñar un plan de marketing es prioritario, además de elegir bien el segmento de mercado, orientar las acciones hacia los clientes. Esta filosofía implica mucho más que el clásico slogan de ventas 'el cliente siempre tiene razón'. Más adelante veremos una comparativa de la importancia del consumidor en el marketing del siglo XXI en relación con las décadas de los 60 y 80 del siglo pasado.

En un mercado segmentado en pequeños nichos, conseguir satisfacer las necesidades del consumidor y proporcionarle experiencias positivas de consumo es básico crea las bases para una relación duradera y, por lo tanto, hacer crecer la rentabilidad empresarial.

Ahora señalamos tres indicios que nos servirán para descubrir con claridad que nuestra compañía no está suficientemente orientada a los clientes:

- Muchos empleados piensan que los de marketing son los que tienen que servir a los consumidores.
- La empresa no forma a sus empleados en la cultura del consumidor.
- No hay incentivos para tratar especialmente bien al cliente.

Para afrontar la superación de los tres problemas anteriores, que actúan como lastres o barreras en las acciones de marketing hay que desarrollar una jerarquía clara de los valores de la empresa situando a los consumidores en la posición más alta. Eso nos llevará a organizar actividades para transmitir la importancia de los consumidores a todos los departamentos y empleados de la empresa. También será necesario facilitar canales adecuados para recibir consultas, sugerencias o quejas. Las posibilidades hoy día son muchas: teléfono de atención al cliente, fax, mail, atención en las redes sociales, formulario en la web corporativa, libro de sugerencias etc. Por supuesto, la empresa debe tener organizado un sistema de respuesta rápido.

Un ejemplo muy claro lo tenemos en la actitud de dos operadores de teléfono, Movistar y Vodafone, con sus respuestas a las consultas de los clientes durante un mismo día en el que las dos compañías iniciaron la comercialización en España de una de las versiones del iPhone. Las dos emplearon sus cuentas corporativas en Twitter para promocionar el nuevo terminal, pero Movistar se limitó a dar el pistoletazo de salida a medianoche del día de lanzamiento y luego publicar mensajes motivando a que la gente se desplazara a sus tiendas a comprar el teléfono. Por el contrario, Vodafone dio ese día más poder al consumidor. Organizó un evento público en un pequeño pueblo de Sevilla, en el que estuvieron los vecinos y su alcalde, y se llevaron a cabo actuaciones musicales. Mientras tanto, el community manager de Vodafone iba respondiendo dudas de la gente que quería saber cuándo habría teléfonos disponibles otra vez en puntos de venta donde se habían vendido todos o que ocurría con los pedidos en la página web de la compañía, ya que hubo un momento en el que se bloqueó su venta debido a un problema técnico en la plataforma. El community manager lidió esa situación con peticiones de calma y facilitando informaciones sobre los trabajos para reparar la incidencia hasta que el problema quedó finalmente resuelto.

Cada empresa tiene su cultura de valores y prioridades y las hay, sobre todo en los sectores industriales, que ponen todos sus esfuerzos en elaborar productos de calidad a los costes más bajos posibles en la confianza de que eso será suficiente para que la respuesta de los consumidores sea positiva. Cambiar una cultura empresarial arraigada requiere un gran esfuerzo encabezado por auténticos líderes que trasladen a la organización la necesidad de interiorizar el cambio. De nuevo, citamos a Kotler, que propone las actividades del siguiente esquema para darle la vuelta a una mentalidad que lastra la relación con los consumidores

- Desarrollar una jerarquía clara de grupos de consumidores y valores en la compañía
- 
- Cada empleado sirve a los consumidores (o a alguien de la empresa que sirve a los consumidores)
- 
- Medir la satisfacción del cliente y por grupos, productos y servicios. Motivar e incentivar a los departamentos a trabajar para el cliente
- 
- Esponsorizar programas de formación para ofrecer mejor servicio al cliente
- 
- Asegurarse de que los distribuidores trabajan con la misma mentalidad

El diseño del plan de marketing refleja en un documento las estrategias y acciones a seguir en los objetivos comerciales de una empresa. Estas últimas, se definen en marketing como tácticas. El plan de marketing puede ser la política de marketing que desarrolle la compañía a lo largo de su desarrollo empresarial u obedecer a una estrategia durante un periodo de tiempo determinado.

Los objetivos de un plan pueden ser muy variados y para fijarlos hay que tener en cuenta la posición de la empresa en el mercado, la situación del mercado y la competencia y los factores producto, precio, distribución y promoción

Aquí enumeramos los más habituales:

- Lanzamiento de una nueva actividad empresarial.
- Lanzamiento al mercado de productos y servicios.
- Aumento de las ventas de productos.
- Fidelizar a nuestros clientes.
- Recuperar a los clientes perdidos.
- Dar a conocer una marca.
- Potenciar la visibilidad de una marca o producto en el mercado.
- Ampliar la cuota de mercado.

- Aumento de la comunidad online.
- Celebrar los años que un producto lleva a la venta.
- Campañas de captación de fondos con fines solidarios.

Si lo que vamos a lanzar es un producto, deberemos tener en cuenta factores como el coste, recursos humanos, distribución y precio de venta.

Previamente al lanzamiento del plan y dentro de su fase de diseño es necesario realizar un estudio que dé lugar a la reflexión sobre sus objetivos, estrategias y tácticas a seguir.

Ese trabajo previo a la puesta en marcha del plan debe continuar con un análisis de situación y auditoría de marketing para conocer la situación real de la empresa y la del mercado. El segundo engloba a las empresas de la competencia.

El análisis de la situación interna de la empresa se centrará en comprobar cómo son nuestras acciones de marketing en el momento de iniciar un nuevo plan. El objetivo es comprobar si estamos siendo eficientes en las estrategias marcadas anteriormente lo que se debe traducir en el cumplimiento de los objetivos planteados. Vamos a diseccionar paso a paso toda la estructura comercial de la empresa, sus recursos, estrategias y el rendimiento que obtenemos.

Para ello, responderemos una a una a las siguientes cuestiones:

- **Cómo es nuestro producto o gama de productos.** Calidad, diseño, presentación, envase y materiales son los factores habituales de análisis.
- **Red de distribución:** qué puntos de venta funcionan mejor, relaciones con los distribuidores y fidelización de ellos de cara a mantener una conexión estable
- **Precios.** Comprobar si están bien definidos, como son los descuentos y los precios de la competencia. Esto dependerá de si las acciones se han basado en promocionar un precio competitivo o el valor añadido de un producto.
- **Recursos.** Comprobar si los recursos humanos y materiales son los adecuados. Esto va en función del cumplimiento de los objetivos. El lanzamiento de un nuevo producto o servicio puede conllevar un cambio en los recursos utilizados.



- **Comunicación.** Los diferentes departamentos de la empresa deben estar implicados para proyectar una imagen externa coherente con esta, sus principios, valores y objetivos. Es muy importante corroborar que nos hemos estado dirigiendo a nuestro público objetivo y por los canales adecuados para llegar a él.

Un trabajo básico en la fase de diseño del plan de marketing es la descripción pormenorizada del producto o servicio que se quiere situar en el mercado. Desde el primer momento, tenemos que tener muy en cuenta que el producto, dentro del plan de marketing, debe ser considerado como un satisfactor, es decir, algo que está destinado a satisfacer unas necesidades determinadas de un público concreto. No podemos crearlo sin tener en cuenta los beneficios que puede llevar a las personas, que son los protagonistas de su consumo. Por eso, conforme ha avanzado el desarrollo de la mercadotecnia se han ido delimitando los beneficios para el consumidor, que pueden ser sensoriales, cognitivos, emocionales, relacionales y funcionales. Todo ello nos conduce a cuidar al máximo su elaboración, promoción y comercialización siendo necesaria una descripción detallada de que es lo que se va a encontrar el consumidor cuando pongamos en marcha la campaña de lanzamiento.

Los responsables de su desarrollo definirán en el documento los siguientes factores:

- Fabricación o elaboración.
- Recursos humanos.
- Descripción del proceso de I+d+i (Innovación, desarrollo e investigación).
- Coste del producto.
- Red de puntos de venta.
- Margen comercial.
- Precio de venta al público.
- Rotación.
- Plazos de entrega.
- Garantía.
- Valor añadido frente a la competencia.

El diagnóstico de los aspectos anteriores lo reflejaremos en un cuadro como el siguiente:

### DAFO de producto

Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades

La fase de diseño prosigue con el análisis y diagnóstico del mercado y de la posición que la empresa y los productos que viene comercializando ocupa en él, una etapa imprescindible para la puesta en funcionamiento del plan de marketing. Si no conocemos nuestro mercado no sabemos cómo es nuestro público, que necesita y cómo podemos satisfacer sus demandas.

Tradicionalmente, las empresas vienen llevando a cabo estudios de mercado para testear la receptividad que los consumidores van a ofrecer a un determinado producto. El estudio de mercado requiere unos requisitos y métodos para obtener unos resultados que sean útiles en el posterior desarrollo de las estrategias y acciones.

La investigación está integrada por instrumentos y técnicas que al aplicarse generan una información de valor para la empresa sobre las tendencias y comportamientos del mercado. Muchos autores coinciden en llamar SIM (Sistema de Información de Mercados) a ese proceso de investigación.

Es un procedimiento de búsqueda, captación y procesamiento de datos sobre tres grandes áreas:

1. Competencia.
2. Clientes / consumidores.
3. Posición en el mercado.

Con la investigación de mercados buscamos garantizar el éxito de las acciones y estrategias que vamos a reflejar en el plan de marketing, lo que nos llevará a satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la oportunidad de generar productos con un ciclo de vida duradero que nos permita el desarrollo empresarial. Además, es una herramienta valiosa para conocer la situación de los productos y servicios de la competencia.

A nivel teórico, la investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo del marketing durante las últimas décadas y se alimenta de otras como son estadística, comunicación, economía, sociología y psicología, entre otras.

Las fuentes de información para conocer el estado del mercado son numerosas y son muchos los autores que han profundizado en ellas. Vamos a centrarnos en las que ofrece el profesor Sainz de Vicuña por su precisión y la valiosa aportación que ha hecho para desmontar mitos que circulan sobre la necesidad de grandes recursos económicos en la investigación de mercados. Su propuesta nos pone delante una gran cantidad de fuentes internas y externas sin desembolsos económicos o con costes variados.

Por un lado, tenemos las técnicas cualitativas de uso más común que son la dinámica de grupo y las entrevistas de trabajo. Gracias a la primera, podemos ver qué imagen o que valor atribuyen las personas al producto, marca o servicio que analicemos. Aquí pueden surgir gustos y hábitos creados de forma consciente o inconsciente. Las entrevistas generar confianza y empatía para que entrevistado se vea cómodo a la hora de mostrar percepciones, emociones y sentimientos sobre lo que investigamos. Es uno de los espacios en lo que el marketing se encuentra con la psicología gracias a la utilización de técnicas del psicoanálisis.



*Jóvenes.*

Las técnicas cuantitativas son la entrevista personal en profundidad, el sondeo telefónico y la encuesta por correo. La primera aporta la opinión directa y personal del consumidor que puede testar el producto personalmente y es sometido a una intensa batería de preguntas. Esta técnica tiene un coste mayor que las otras dos que presentan el inconveniente del anonimato con lo cual la sinceridad de la persona que responde no es la misma. Aquí, además, la influencia del encuestador se reduce.

A continuación exponemos un listado de posibles fuentes de información externa que van a configurar nuestro SIM:

- Paneles de consumidores.
- Observación y experimentación de miembros del equipo de marketing.
- Recopilación de datos e informes del equipo de ventas.
- Experiencias y estimaciones de expertos.
- Quejas o sugerencias de usuarios y consumidores.
- Sugerencias de distribuidores.
- Sugerencias de proveedores.
- Información obtenida en ferias y exposiciones.
- Sondeos y entrevistas.
- Estudios de motivaciones.
- Estudios de mercado.
- Anuarios estadísticos del sector.
- Portales especializados en internet.
- Estudios de asociaciones patronales.
- Estudios de satisfacción de asociaciones de consumidores.
- Informes de observatorios de las cámaras de comercio.
- Informes de administraciones y organismos públicos.
- Revistas y diarios especializados.
- Centros de Documentación.
- Anuarios de las empresas de la competencia.