

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS AVANZADOS  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Metodología para la elaboración de un Plan de Marketing  
Integral**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**







**Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones**

## **Metodología para la elaboración de un Plan de Marketing Integral**

Trabajo Fin de Máster presentado para optar al Título de Máster Universitario de Estudios Avanzados en Dirección de Empresas por Alberto Pajuelo Sánchez, siendo los tutores de este la Doctora Paula Luna Huertas y el Doctor Francisco José Arenas Márquez.

Vº. Bº. del Tutor/a:

Vº. Bº. del Tutor/a:

Alumno/a:

D/Dª.

D/Dª

D/Dª.

Sevilla, enero 2019





**MÁSTER UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS AVANZADOS EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER  
CURSO ACADÉMICO [2018-2019]**

TÍTULO:

**METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTEGRAL**

AUTOR:

**ALBERTO PAJUELO SÁNCHEZ**

TUTORES:

**DR. D. FRANCISCO JOSÉ ARENAS MÁRQUEZ**

**DRA. D<sup>a</sup>. PAULA LUNA HUERTAS**

LÍNEA DE TRABAJO:

**SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

RESUMEN:

Con la revolución digital, el marketing tradicional y el online habían transcurrido por sendas paralelas, a esperas de una digitalización de las organizaciones que ya comienza a ser una realidad. A través de la experiencia práctica del autor en consultoría de marketing durante más de quince años, se pretende reflexionar y sentar las bases para la creación de una metodología que ayude a instituciones y empresas a idear una estrategia que integre la vertiente online con la offline, es decir, a crear un plan de marketing integral.

PALABRAS CLAVE:

“Plan de marketing integral” “marketing estratégico” “plan marketing on-off” “plan marketing digital” “metodología plan de marketing”.



## ÍNDICE

---

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Antecedentes y justificación .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Metodología.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Fundamentación teórica.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA PROPUESTA .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Análisis de la situación inicial.....</b>	<b>22</b>
3.1.1. Datos sobre la empresa .....	23
3.1.2. Situación actual de la marca. ....	23
3.1.3. Productos y/o servicios .....	23
3.1.4. Público objetivo .....	24
3.1.5. Mercado y Competencia .....	24
3.1.6. Objetivos del proyecto.....	24
3.1.7. Recursos y Materiales .....	25
3.1.8. Recursos económicos y timing.....	25
3.1.9. Diagnóstico de la situación inicial .....	25
<b>3.2. Objetivos del marketing Integral.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3. Estrategias del marketing integral .....</b>	<b>28</b>
3.3.1. Estrategia de cartera .....	29
3.3.2. Estrategia de segmentación.....	33
3.3.3. Estrategia de posicionamiento.....	34
3.3.4. Estrategia de atracción .....	36
3.3.5. Estrategia de fidelización .....	38
3.3.6. Estrategia funcional integral .....	41
<b>3.4. Plan de acción .....</b>	<b>49</b>
<b>3.5. Medición y control .....</b>	<b>50</b>
<b>3.6. Presupuesto y calendario .....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1. Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2. Limitaciones .....</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>57</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

---

FIGURA 1: GRADO DE DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	10
FIGURA 2: PREVISIÓN DE GASTO PUBLICITARIO TRADICIONAL VS DIGITAL EN LAS EMPRESAS. ....	14
FIGURA 3: PLAN DE MARKETING PROPUESTO POR WOOD .....	16
FIGURA 4: EL PLAN DE MARKETING SEGÚN SAINZ DE VICUÑA EN 2004 .....	17
FIGURA 5: EL PLAN DE MARKETING DIGITAL POR SAINZ DE VICUÑA EN 2015 .....	18
FIGURA 6: COMPARATIVA DE ESTRUCTURA DE PLAN DE MARKETING EN DIFERENTES AUTORES.....	19
FIGURA 7: MODELO PROPUESTO CON SÍNTESIS DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS .....	22
FIGURA 8: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DEL MARKETING INTEGRAL.....	29
FIGURA 9: MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP .....	30
FIGURA 10: MATRIZ DE ANSOFF.....	31
FIGURA 11: MATRIZ DE MCKINSEY.....	32
FIGURA 12: EL EMBUDO DEL MARKETING .....	34
FIGURA 13: MAPA DE POSICIONAMIENTO DEL SECTOR DEL SMARTPHONE .....	35
FIGURA 14: ESTRATEGIA PUSH VS PULL.....	37
FIGURA 15: ECOSISTEMA DIGITAL.....	38
FIGURA 16: TABLA O PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....	49
FIGURA 17: SÍNTESIS DEL MODELO PROPUESTO .....	53



## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes y justificación**

Con la revolución industrial del siglo XIX entra en escena la empresa como epicentro para entender el funcionamiento micro y macroeconómico de la economía mundial, que hasta entonces lideraban los estados. La producción en masa de bienes y servicios que se produce en el siglo XX como consecuencia de lo anterior, propicia un exceso de oferta tal que obliga a las distintas empresas a realizar un especial esfuerzo en dar a conocer sus productos y servicios y hacerlos asequibles al amplio público que ya contaba con una renta disponible en creciente ascenso. Por tanto, el marketing surge para crear un vínculo entre las necesidades de los consumidores y los productores. El marketing es una ciencia que trata de marcar al productor, qué producir, a qué precio y cómo se venderán dichos productos o servicios.

A finales del siglo XX se produce otra revolución, esta vez la de las tecnologías de la información. La irrupción de Internet modifica nuevamente los paradigmas de la relación productor-consumidor y nace una nueva rama del marketing: el marketing online o digital. La mayoría de las instituciones y empresas han realizado un tratamiento paralelo del marketing tradicional u offline y el digital u online, trabajándolas de manera aislada mientras se ha ido produciendo el fenómeno conocido como digitalización de las empresas. Ahora que este proceso de digitalización comienza a ser un hecho, ambas vertientes tienden a converger y comienza a utilizarse el término marketing integral para hacer mención a la fusión entre el marketing online y offline.

La realización de un plan de marketing integral permite una programación estratégica entendida como gestión y logro de objetivos, evita incertidumbre en la gestión de la organización, facilita la coordinación entre los distintos departamentos, permite dimensionar el crecimiento que tendrá la empresa, logra que la omnicanalidad sea posible para cualquier tamaño de la organización y habilita para el control de indicadores consiguiendo la mejora continua de cualquier tipología de institución o empresa.

Esta planificación tiene por objetivo adaptar la actuación de la empresa a una realidad en continuo cambio, sobretodo cuando nos referimos al entorno virtual. La estrategia debe decir qué es lo mejor para la empresa en función de su posición en el mercado,

sus objetivos y sus recursos. Por ello, para la correcta elaboración de la estrategia es necesario conocer el mercado, la competencia, a la propia empresa y tener un elevado grado de digitalización, entendiendo por digitalización, que la empresa tenga un alto porcentaje de sus procesos adaptados a las nuevas tecnologías.

La digitalización se presenta como el elemento principal de esta evolución, que se soporta en tecnologías habilitadoras para poder alcanzar los objetivos y necesidades de la sociedad. Estas tecnologías que servirán de puente al futuro son, entre algunas de las principales: Cloud, Big Data, Internet de las cosas, 5G, Robotic Cognitive e Inteligencia Artificial (Deloitte, 2018).

En la figura 1 observamos como el 56% de los directivos encuestados califican como alto o muy alto el grado de digitalización de sus empresas en España. Estos números nos hacen posicionarnos por encima de la media mundial, que está en un 52%. En definitiva, España se sitúa al nivel del resto de países desarrollados como Italia (48%), Reino Unido (55%), EEUU (59%) y algo lejos de Alemania (65%) (PwC, 2017).

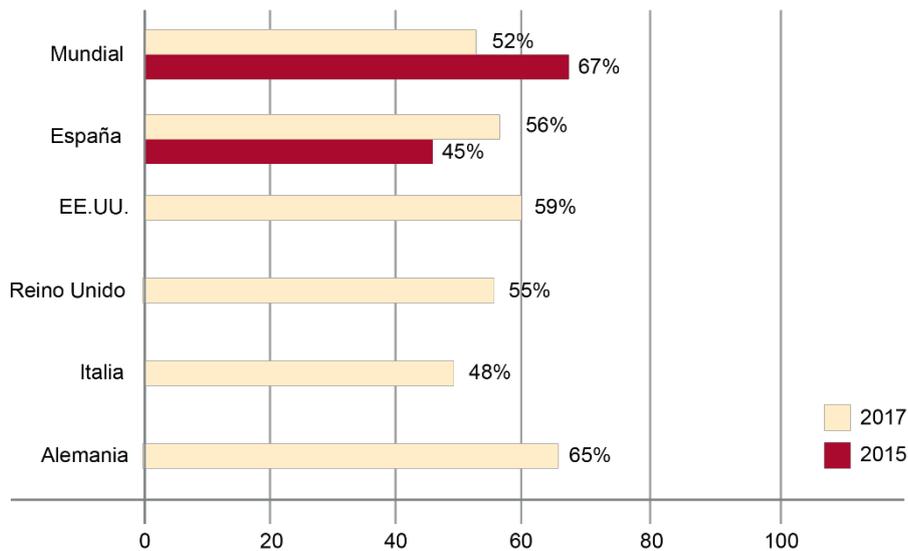


Figura 1: Grado de digitalización de las empresas

Fuente: PwC (2017).

Este trabajo pretende ser una orientación práctica para todo tipo de empresas e instituciones que quieran obtener un mayor rendimiento del marketing a través de la realización de un plan de marketing integral, que aúne las virtudes del marketing online y offline. También pretende servir de referencia y revisión bibliográfica para todos aquellos estudiantes e investigadores que tengan a bien su uso.

## 1.2. Objetivos

El objetivo general o principal del presente trabajo es reflexionar y sentar las bases sobre la creación de una metodología que ayude a instituciones y empresas a crear su plan de marketing integral (online y offline).

Los objetivos específicos consistirán en contrastar teóricamente, a través de una revisión de la literatura especializada, la experiencia puesta en práctica por el autor a través de consultorías de marketing a empresas a lo largo de quince años. Otro objetivo será fijar la estructura que debe adoptar dicho plan de marketing integral. Por último, se pretende explicar cada una de las fases, de forma que puedan resultar de utilidad a modo de guía para cualquier institución o empresa que lo quiera utilizar.

## 1.3. Metodología

Para la elaboración del marco teórico inicial se han seguido cronológicamente las siguientes fases:

1. Determinación del campo de estudio, donde se han detallado las distintas metodologías existentes para plan de marketing offline, el online y el integral, y se han desglosado sus distintas fases.
2. Búsqueda de la información. Se han realizado búsquedas en las bases de datos electrónicas de Dialnet, ABI/INFORM y Web of Science. Algunos de los keywords o términos claves usados han sido: "Plan de marketing", "plan de marketing digital", "plan de marketing integral", "marketing estratégico", "Strategic marketing plan", "digital strategic marketing plan" y "marketing strategic".

Para el estudio, se han seleccionado libros completos, capítulos de libros, artículos científicos y tesis doctorales. La recopilación de la información se ha realizado conforme avanzaba el estudio de la materia, y se ha consolidado en aquellos aspectos más esenciales.

El total de material recogido en sucesivas búsquedas no ha resultado excesivo y nos dibuja un panorama que, en lo que respecta al plan de marketing digital y su fusión con el tradicional, aun no está maduro en el ámbito académico.

Todo lo anteriormente expuesto se refuerza en su versión más empírica, a través de la experiencia adquirida por el autor a lo largo de quince años, donde ha ejercido laboralmente como consultor en la agencia de marketing SegundaPlanta, colaborado con más de un centenar de empresas como Amena, Fundación Iniciador, Victorio &

Lucchino o Supermercados MAS. También está avalado por su vocación académica, pues imparte cursos de formación de marketing, donde acumula más de 800 horas docentes y tutoriza proyectos empresariales en instituciones como la Escuela de Organización Industrial perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Centro Universitario San Isidoro adscrito Universidad Pablo de Olavide o Prodetur de Diputación de Sevilla, entre otros.

Este trabajo va a tratar de esbozar una metodología para la creación de un plan de marketing integral y parte de un primer nivel donde definimos la planificación estratégica o táctica de la empresa. En esta fase realizamos un estudio de situación inicial, marcamos los objetivos a alcanzar y definimos las estrategias para la consecución de dichos objetivos. En el segundo nivel, en la planificación operativa se definen qué acciones se realizarán para alcanzar los objetivos a través de las distintas estrategias. Para finalizar se marcan unos indicadores que permitan medir la efectividad de las acciones en el día a día y que, a su vez, faciliten al nivel estratégico la posibilidad de corregir las desviaciones que se produzcan, si fuera necesario.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Fundamentación teórica**

En el presente capítulo vamos a tratar de definir las bases para poder elaborar una metodología para la creación de un plan de marketing integral que pueda ser aplicado por cualquier tipo de institución. Para esto, realizaremos una revisión de la literatura en la que iniciaremos con la propia definición de marketing. Revisaremos qué es un plan de marketing para diferentes autores, cuáles son sus tipologías y si existe ya alguna metodología que nos sirva como referencia o apoyo.

Comenzamos definiendo al marketing como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros (Kotler et al., 2008). Podemos desgranar de aquí que el marketing cumple, por tanto, una función social, que ayuda a la realización de los individuos facilitando la oferta y el intercambio de productos, y por otro lado una función empresarial cuya finalidad es que la empresa obtenga algún tipo de beneficio.

Respecto a la función empresarial se dice que el objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos (Kotler et al., 2008).

En otra reflexión, algo más analítica, podemos definir marketing como el proceso de identificar las necesidades del consumidor, conceptualizar estas en función de la capacidad de la empresa para producir, comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa, conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y comunicar dicha conceptualización al consumidor (Howard, 1993).

Kotler et al. (2008) señalan que el marketing digital comenzó con la creación de páginas web, como canal de promoción de productos o servicios, desarrollándose con el avance tecnológico y las nuevas herramientas disponibles, sobre todo para gestionar y analizar datos recolectados de los consumidores.

El marketing digital se basa en las 4F (flujo, funcionalidad, feedback y fidelización), que son las variables que componen una estrategia de marketing efectiva. El flujo se refiere a la atracción que siente el usuario por la interactividad para captar su atención. La funcionalidad hace referencia a que la experiencia debe ser intuitiva y fácil para el usuario. El feedback o retroalimentación apunta a que la bidireccionalidad nos ayuda a construir una relación con el usuario de forma que mejore a nuestra reputación. Una vez establecida la relación, se busca que en esta exista un mayor compromiso por parte del cliente o usuario (Fleming, 2000).

No hay duda de que el marketing digital es ahora el dominante en las empresas, que ya no hacen una clara distinción entre las disciplinas de marketing online y offline. A medida que los clientes optan por experiencias orientadas al mundo digital, el marketing digital ha dejado de ser una disciplina menor y en su lugar se convierte en el contexto para todo el marketing. El marketing digital es ahora el Marketing en un mundo digital (Gartner, 2017).

Al observar la figura 2, podemos hacernos una idea de cómo será la tendencia en gasto publicitario en los próximos años para las empresas. Vemos que la publicidad digital crece casi un 21% con respecto a la tradicional hasta 2021 (Salesforce, 2016).

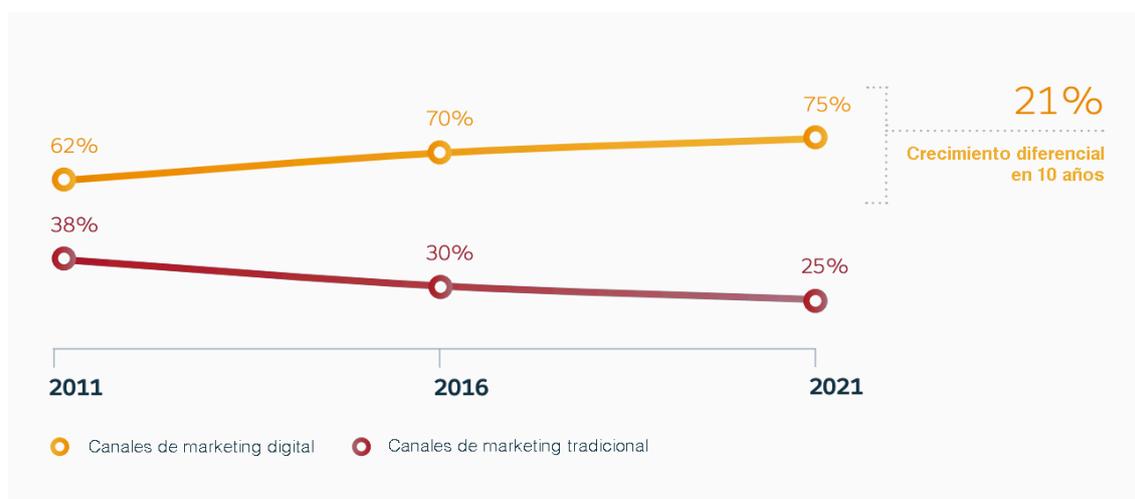


Figura 2: Previsión de gasto publicitario tradicional vs digital en las empresas.

Fuente: Salesforce (2016).

Las empresas pensaban que el auge de lo digital mataría a los canales más tradicionales como la llamada telefónica, pero está ocurriendo lo contrario. Según un estudio basado en 50 millones de llamadas, en 2015, los canales digitales generaron el 92 por ciento de las llamadas a la empresa, frente al 84 por ciento en 2014 (Invoca, 2016).

Ni que decir tiene que el marketing digital complementa al marketing tradicional, por lo que las empresas deben tender a la elaboración de un plan de marketing “integral” (off y online) (Sainz de Vicuña, 2015).

Con lo referido hasta el momento, podemos ya esbozar cuál debe ser la función del marketing dentro de cualquier organización. Si ahondamos más en cómo debería ser esa función, podemos afirmar que el marketing debe sustentarse bajo dos pilares: el estratégico y el operativo. La parte estratégica permitirá conocer dónde se encuentra la organización, a través de la definición de su misión, visión y valores; y hacia dónde quiere ir, mediante distintos análisis y estudios de mercado. La parte operativa se encargará de ejecutar las acciones necesarias para asegurar el éxito de las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos fijados en el plan (Kotler, 2012).

Respecto a la cobertura del plan de marketing podemos afirmar que, a pesar de servir a todo tipo de organización, lo habitual es elaborar uno diferente para cada unidad de negocio, marca, mercado meta de alta relevancia o temporada con un especial interés.

El alcance del plan de marketing suele ser anual, aunque, dependiendo de la situación en la que nos encontremos cuando nos dispongamos a elaborarlo, variará el intervalo temporal planificado. Una tienda virtual, por ejemplo, puede realizar un plan de marketing para el Black Friday con un alcance de 1 semana. Una startup puede hacerlo para 6 meses o incluso una gran empresa consolidada ampliarlo para tres años. Por tanto, el alcance se debe adaptar al horizonte temporal que más facilite la gestión y buen funcionamiento de este. El documento redactado debe ser utilizado y comprendido por las distintas personas de la organización. Por tanto, debe ser sencillo, claro, práctico y flexible.

El plan de marketing cumple diferentes propósitos: servir de mapa indicando cómo llegar desde las acciones a los objetivos, es útil para el control y la gestión estratégica, informa a los participantes de su función, facilita la obtención de recursos para llevarlo a la práctica, estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos, sirve para descubrir problemas, oportunidades y amenazas y por último, proporciona una posición competitiva de partida (Cohen, 1989).

Ambrosio (2000) defiende que en el plan de marketing existe una primera fase de oportunidad, donde se definen la situación y los objetivos. Estos aspectos indican para qué sirve el plan y en qué contexto está. Luego vendría una segunda fase de marketing estratégico, en la cual el responsable de la planificación comprende el mercado y lo segmenta. Aquí también trata de situar dónde posicionar al producto. Posteriormente, la tercera fase define el marketing táctico y especifica las 4P del marketing (producto, precio, publicidad y punto de venta). La última fase, según este autor, estará destinada

para la acción y el control de los resultados financieros, el análisis de equilibrio y la programación.

Wood (2003) comienza con un análisis de situación. Posteriormente marca los objetivos, el mercado objetivo y la estrategia del marketing. Planifica las actividades a través de la fase denominada como programas de marketing, y finaliza con los planes financieros y control de aplicación. Podemos ver un resumen de esta propuesta en la figura 3.

	ETAPA	CONTENIDO
FASE 1	Situación actual de marketing	Análisis de la situación interna y externa y análisis DAFO.
FASE 2	Objetivos	Creación de los objetivos del marketing
FASE 3	Mercados objetivo	Segmentación, mercados objetivos y posicionamiento.
FASE 4	Estrategia de marketing	Trata de conseguir los objetivos de marketing.
FASE 5	Programas de marketing	Estrategias a través de actividades, planificación y delimitación de responsabilidades.
FASE 6	Planes financieros	Ingresos , gastos y beneficios.
FASE 7	Control de aplicación	Progreso hacia los objetivos para mantener las previsiones.

Figura 3: Plan de marketing propuesto por Wood

Fuente: Wood (2003)

Sainz de Vicuña (2004) simplifica los modelos anteriores con un análisis inicial (interno y externo), analiza las estrategias del marketing y establece un plan de acción. Como vemos, no diferencia ni vincula al marketing estratégico con el operativo. Este autor no hace una especial mención al marketing online. En la figura 4 podemos observar una simplificación del modelo propuesto por este autor.



Figura 4: El plan de marketing según Sainz de Vicuña en 2004

Fuente: Sainz de Vicuña (2004)

Años después, en un replanteamiento del modelo que proponía anteriormente, Sainz de Vicuña (2015) afirma que el plan de marketing se divide en tres fases y cinco etapas. En una primera fase realiza un análisis interno y externo de la situación que desemboca en un diagnóstico de la situación. En la segunda fase, tras fijar los objetivos del marketing, analiza las estrategias. En este último punto ya se hace una primera mención al marketing digital, tras abordar de manera inicial el marketing más tradicional. En la última fase describe las decisiones operativas, donde incluye el plan de acción, la priorización de estas y el presupuesto. Como vemos, este es el primer modelo de plan de marketing que engloba la vertiente online con la offline. Podemos observar una síntesis de este modelo en la figura 5.

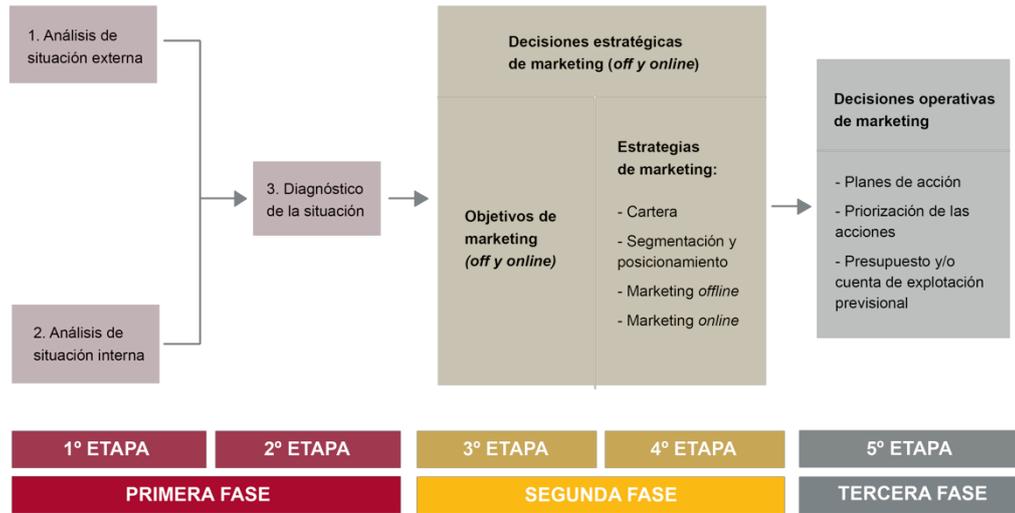


Figura 5: El plan de marketing digital por Sainz de Vicuña en 2015

Fuente: Sainz de Vicuña (2015).

A continuación, se han intentado sintetizar las diferentes propuestas de fases, de los autores señalados, para la estructura que debe tener un plan de marketing. No se han encontrado grandes diferencias a la hora de marcar las fases de elaboración del plan de marketing y existen elementos que se repiten continuamente. Como en todo planteamiento estratégico, se plantean unos objetivos (adaptados a la situación de la empresa y el mercado) y se describe la forma de alcanzar estos objetivos (estrategias y acciones). También, todos coinciden en la necesidad de un diagnóstico inicial de la situación. La diferencia fundamental entre los diferentes modelos planteados estriba en la forma de profundizar en cada uno de los aspectos anteriormente mencionados. Además, algunos autores comienzan a incluir el presupuesto y el control de indicadores como parte esencial de este plan estratégico; otros, como Sainz de Vicuña (2015), lo consideran intrínseco al marketing operativo. En la figura 6 podemos observar una tabla resumen sobre las estructuras propuestas por los autores anteriores y un anticipo de cuál será el modelo propuesto en el presente trabajo.

Ambrosio 2000	Wood 2003	Vicuña 2001	Vicuña 2005	Modelo Propuesto
1. Oportunidad: Situación y Objetivos. 2. Marketing Estratégico 3. Marketing Táctico	1. Situación actual de marketing 2. Objetivos 3. Mercados objetivo 4. Estrategia de marketing 5. Programas de marketing 6. Planes financieros 7. Control de aplicación	1. Análisis de la situación externa. 2. Análisis de la situación interna. 3. Diagnóstico de la situación. 4. Decisiones de marketing. - Objetivos - Estrategias - Cartera - Segmentación - Marketing MIX 5. Plan de acción.	1. Análisis de la situación: 2. Análisis de mercado. 3. Diagnóstico de la situación. 4. Objetivos. 5. Estrategias. - Cartera - Segmentación y posicionamiento - Fidelización - Marketing offline - Marketing online 5 – Decisiones Operativas - Plan de Acción - Priorización de las acciones - Presupuesto	1-Análisis de la situación. 2-Objetivos 3-Estrategias. -Cartera -Segmentación -Posicionamiento -Atracción -Fidelización -Funcional 4-Plan de Acción 5-Control

Figura 6: Comparativa de estructura de plan de marketing en diferentes autores.

Fuente: Elaboración propia

Según Gray (2018), aproximadamente el 50% de las empresas de nueva creación fracasan dentro de sus primeros cinco años de vida. Desarrollar e implementar una estrategia de marketing es fundamental para las empresas porque suministra beneficios a largo plazo en su rendimiento financiero e incrementa el ratio de supervivencia.

La clave para ofrecer un plan de marketing extremadamente efectivo es utilizar lo mejor de ambos mundos (online y offline), utilizando el alcance, la tangibilidad y la confianza de los medios tradicionales y, al mismo tiempo, utilizando la rentabilidad y el poder del marketing digital para alcanzar con precisión los datos demográficos del mercado objetivo. El enfoque debe estar en diseñar un plan de marketing coherente y optimizado que ayude a vincular las estrategias de marketing offline con los esfuerzos del online. El objetivo de un plan de marketing debe ser hacer que el trayecto que recorre el cliente desde la fase de identificación hasta el momento de realizar la compra sea lo más fácil posible (Wasan, 2015).

Al inicio de este trabajo, se ha utilizado el término “integral” para referirnos a una metodología de plan de marketing que trata de fusionar el marketing más tradicional con el marketing online. Tras una revisión de literatura podemos ver que algunos autores, como Sainz de Vicuña (2015) o Montiel (2016), ya mencionan de manera informal a la fusión del marketing online y offline. Otros autores latinoamericanos usan el término, con un significado distinto, como sinónimo de completo. También se ha detectado el uso del término para hacer referencia a la fusión entre el marketing interno y el externo (Samino García, 2018).

La metodología planteada en el presente trabajo difiere de los otros modelos propuestos en dos vertientes fundamentales: una es la forma de integración del marketing online y offline introducida en la planificación estratégica y otra es el tratamiento del plan de

acción. En nuestro modelo, la redacción inicial del plan de marketing integral (online y offline) debe ser realizada por los responsables estratégicos y llevada a cabo por el área operativa de la empresa. El control de los indicadores volverá a corresponder a los directivos que dirigen el plano estratégico, convirtiendo el ciclo de control-corrección en una dinámica de mejora continua que facilitará el alcance de los objetivos planteados. También podemos anotar como diferencia que del plan de acción se derivan el calendario y el presupuesto.

Tras esta revisión de la fundamentación teórica en la que hemos enmarcado nuestro trabajo, pasamos a exponer la metodología que proponemos para la elaboración de un plan de marketing integral.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA PROPUESTA

Como anticipábamos en el capítulo anterior, nuestra propuesta de marketing integral va a intentar simplificar y ordenar el esquema inicial ya propuesto por otros autores.

Debemos comenzar con un análisis del entorno externo e interno para abordar con probabilidades de éxito la estrategia a implantar, potenciando nuestras fortalezas y aminorando nuestras debilidades. El conocimiento de la situación de partida lo vamos a resumir con un documento inicial (briefing) que nos facilitará un diagnóstico interno y externo de la organización y finalizaremos realizando un informe de situación inicial. A esta primera fase la denominaremos análisis inicial. Posteriormente abordaremos el **plano estratégico**, donde en una segunda fase fijaremos los objetivos, y en la tercera fase definiremos las estrategias. La cuarta fase, pensada para que se pueda poner en marcha el **plano operativo** propondremos el plan de acciones. Al definir estas últimas, estableceremos para cada una de ellas un presupuesto y unos indicadores de control. Estos permitirán generar un presupuesto de marketing y activar mecanismos de control necesarios que permitan corregir posibles desviaciones, respectivamente. Debemos aclarar que, si bien la elaboración y control del plan de acciones corresponde a los responsables estratégicos de la organización, la puesta en marcha de este va a depender exclusivamente del área operativa.

Como observamos en la figura 7, el modelo propuesto podemos resumirlo en una primera fase de análisis inicial de la situación. A continuación, se definirán los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos y que nos permitirán redactar un plan de acción, donde listaremos todas las acciones que debemos realizar para alcanzar los objetivos planteados al inicio del plan. Por último, se marcarán indicadores clave de rendimiento (KPIs, *key performance indicator*) que nos permitan el control de estas acciones y la corrección sobre estrategias y acciones en el caso de existir desviaciones.

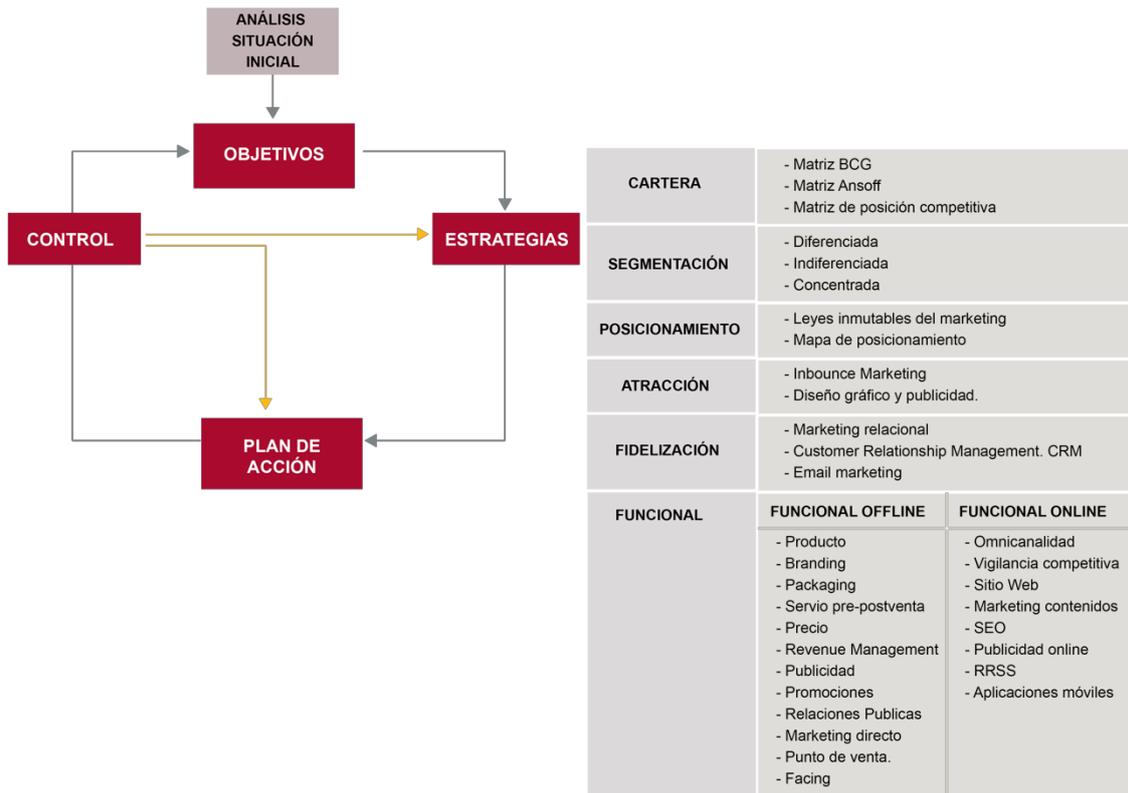


Figura 7: Modelo propuesto con síntesis de las estrategias planteadas

Fuente: Elaboración propia

Pasemos a profundizar en cada una de las fases propuestas por el modelo, comenzando con el análisis externo e interno que nos ha de conducir a un informe preliminar.

### 3.1. Análisis de la situación inicial.

Para comenzar un plan de marketing integral debemos tener un conocimiento completo sobre la organización que vamos a estudiar. Para ello nos reuniremos con los principales responsables de esta y trataremos de indagar, a través de un briefing inicial, en los aspectos más importantes para con posterioridad poder profundizar sobre las principales variables de su estructura y poder realizar así un primer informe de situación inicial. En la situación más extrema, a priori, podemos no tener nada de información sobre la empresa, el producto o servicio sobre el que trabajaremos. Por este motivo proponemos los siguientes puntos a modo de ayuda para comenzar a conocer a la institución o entidad a través de la toma de datos.

### 3.1.1. **Datos sobre la empresa**

Es importante recabar una primera tanda de datos como el nombre de la empresa, datos del responsable del proyecto y una breve historia de la empresa. Cuáles son su misión y visión, valores que defiende y promueve e incluso tratar de definir en una sola frase la empresa. Es básico definir la estructura de la empresa, equipo humano, nivel de conocimiento del medio online y social. Resultaría útil poder consultar, si existiera, el bussiness plan, plan de empresa o cualquier documentación estratégica previa que pudiera tener la organización.

### 3.1.2. **Situación actual de la marca.**

Consiste en conocer cuál es el posicionamiento de la marca en el mercado y a qué se aspira es un primer comienzo que sin duda nos resultará de gran ayuda.

Es conveniente hacer un repaso de cuál es el nivel de digitalización que tiene la compañía y qué estrategia de marketing tiene actualmente. Se debe realizar: auditoría del diseño y desarrollo web, auditoría del posicionamiento en buscadores (SEO), existencia de CRM o bases de datos y nivel de desarrollo, auditoría en plataformas y herramientas sociales, y recabar las estadísticas y analítica del sitio web y plataformas sociales.

También es importante definir agencias o partners con los que se trabaja y colabora, si existe un plan de medios sociales o si existen campañas próximas a su lanzamiento.

### 3.1.3. **Productos y/o servicios**

Se debe definir cuáles son los productos y/o servicios de la organización, su política de precios, márgenes para operar, etc. También sería interesante definir con qué Know-How propio de la empresa y enumerar los diferentes proveedores con los que cuentan.

De cada gama o producto o servicio de la organización se deben definir y enumerar específicamente cada uno y clasificarlos en una tabla, teniendo en cuenta: el tipo de producto/servicio, beneficios que aporta, nivel de participación en el mercado, publico objetivo, nivel de precio y nivel de integración dentro de la gama.

#### 3.1.4. **Público objetivo**

Consiste en determinar el target o público objetivo, es decir, a qué clientes potenciales van dirigidos los distintos productos o servicios de la empresa. Se trata de definir con el mayor grado de exactitud posible la tipología de los clientes actuales, sus necesidades, sus problemas, etc. La correcta definición del público objetivo nos permitirá más adelante una segmentación o acotación del público al que ofreceremos nuestros productos y servicios, lo cual, se traducirá en una mayor eficiencia del marketing, aumentando los ingresos y aminorando los costes.

#### 3.1.5. **Mercado y Competencia**

Trataremos de hacer una descripción amplia sobre el mercado donde nos encontramos, intentando realizar una descripción minuciosa de la cadena de distribución, quiénes son los principales prescriptores y líderes de opinión o si existen canales o medios especiales del sector. Es importante conocer si existen regulaciones o legislación que afecten a la organización.

Nos va a resultar de gran ayuda realizar una descripción detallada de la competencia diferenciando cuáles son nuestros valores diferenciales y tratando de aclarar quiénes son los líderes del sector

#### 3.1.6. **Objetivos del proyecto**

Vamos a recabar cuáles son los objetivos empresariales, que no debemos confundir con los que veremos en epígrafes posteriores, que son los objetivos del marketing. Este trabajo pretende como fin último que ambos estén alineados y por tanto un buen plan de marketing integral debe ayudar a la consecución de los objetivos empresariales u organizacionales. Definiremos, si hubiera inicialmente un objetivo general del proyecto y cuáles serían los objetivos específicos.

### 3.1.7. Recursos y Materiales

Realizaremos un inventario de los recursos materiales disponibles para las futuras acciones como por ejemplo videos o imágenes de campañas anteriores, análisis de mercado, cámara fotográfica, soportes publicitarios o cualquier cosa que pueda ser de ayuda para el marketing en el futuro.

### 3.1.8. Recursos económicos y timing

Consiste en conocer los recursos económicos disponibles a priori o al menos una estimación previsional. Como ya veremos, este plan de marketing integral genera un presupuesto una vez definidas las acciones y valoradas estas, pero una estimación inicial que nos permita dimensionar el proyecto puede ser una buena ayuda. Con la delimitación temporal ocurre lo mismo, un calendario inicial nos permite acotar el plan de actuación, fijar fechas a priori relevantes, pero será solo al final de la elaboración del plan de marketing cuando conozcamos cuál será el calendario definitivo. Tanto el presupuesto como el calendario estarán sujetos a variaciones por parte de los estamentos de control para la posible corrección de desviaciones.

### 3.1.9. Diagnóstico de la situación inicial

Lo realizado en los apartados anteriores, no es más que un análisis de situación interna y externa de la empresa y de la marca. El análisis de estos factores debe desembocar en un análisis DAFO que permita definir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestra marca. Trataremos de fijar cuales son nuestras ventajas y desventajas competitivas, y comenzaremos a esbozar cómo el marketing puede ayudarnos a minimizar las debilidades y corregirlas, a afrontar las amenazas, a potenciar y mantener las fortalezas, y a aprovechar las oportunidades que nos brinda el mercado.

Llegados a este punto, debemos ser capaces de dimensionar nuestro plan de marketing integral e iniciar una reflexión profunda acerca de los objetivos del marketing pretendidos en este.

### 3.2. Objetivos del marketing Integral

Una vez finalizado el diagnóstico inicial, disponemos de una referencia para poder comenzar a marcar cuáles serán nuestros objetivos y a través de qué estrategias y acciones trataremos de alcanzarlos.

Existen dos tipos de objetivos del marketing si atendemos a su naturaleza. Objetivos **cualitativos**, que son los que hacen referencia a la notoriedad o importancia de un producto o servicio. Estos, también hacen referencia a su posicionamiento estratégico en el mercado. Los objetivos **cuantitativos**, sin embargo, definen incrementos en la participación en el mercado, volumen de ventas o mejoras en los ratios de rentabilidad. A pesar de que los objetivos cuantitativos son más utilizados por su aparente objetividad y porque su medición es más sencilla y directa, no debemos desdeñar a los objetivos cualitativos. Conceptos como el branding, el diseño o la usabilidad, tan relacionados con la implantación de objetivos cualitativos, son fundamentales si queremos aspirar a alcanzar otros objetivos cuantitativos. Por tanto, debe existir cierta coherencia y equilibrio en estrategia de planificación de ambos.

Atendiendo a su asignación temporal, podemos clasificar los objetivos a corto, medio o largo plazo, pudiendo tener como referencia temporal respectivamente 1, 3 y 10 años. Cuando hablemos de objetivos a corto plazo, marcaremos más objetivos de carácter cuantitativo, y conforme nos alejemos en el tiempo estos objetivos tornarán a un carácter más cualitativos.

Los objetivos del marketing deben ser "SMART".

S - Specific (específicos). Los objetivos deben estar claramente definidos y no ser ambiguos. Por ejemplo, "quiero conseguir más visitas" sería ambiguo, lo correcto sería quiero duplicar el número de visitantes únicos cada año.

M - Measurable (medibles). Es necesario crear objetivos que de una forma u otra puedan ser medidos, de otra forma no se podría constatar que los objetivos marcados se están alcanzando.

A - Attainable (alcanzables). La propuesta de objetivos inalcanzables puede generar gran entusiasmo en una primera fase, que se torna en frustración conforme va pasando el tiempo y los objetivos no se alcanzan.

R - Realistic (realistas). Es necesario conocer nuestras capacidades y limitaciones para poder marcarnos retos que se ajusten de manera veraz. Lo cual no está reñido con que seamos exigentes con nosotros mismos.

T - Time Bound (acotados en tiempo). Consiste en marcar cuanto tiempo tardarás en alcanzar los objetivos que te propongas. Es importante fijar una fecha límite que te permita reconsiderar tu plan de acción en el caso de no cumplir con los plazos establecidos.

A modo de ejemplo reflejamos a continuación algunos de los que podrían ser nuestros objetivos.

- Aumentar las ventas 12% por cuatrimestre hasta el 31 de diciembre de 2019.
- Pasar de las actuales 12 suscripciones a 20 al mes en la newsletter hasta el 31 de diciembre de 2019.
- Llegar a la primera página de Google con las keywords “Crema facial” para julio de 2019.
- Aumentar la tasa de conversión de contactos a clientes en un 30% (de 50 a 65% clientes al mes) en los próximos 12 meses,
- Alcanzar un engagement superior al 15% en Instagram para diciembre de 2019.
- Hacer crecer el equipo de marketing en un 20% (de 10 a 12 empleados) este año para completar el equipo de creación de contenido.

Deben existir unos objetivos principales (en nuestro ejemplo anterior sería el incremento de las ventas) y otros objetivos específicos, a través de cuya realización alcanzaremos los objetivos principales. Esta jerarquización de los objetivos nos permitirá a la postre un análisis diferente, pues si se cumplen los objetivos específicos, pero no se alcanzan los principales habrá que realizar las correcciones pertinentes a nivel estratégico, y si no se alcanzan los objetivos específicos la desviación se está produciendo a nivel operativo.

Los objetivos del marketing varían en función de si el destinatario final es una empresa, que tiene como finalidad última el beneficio económico, o si por el contrario es una entidad/persona sin ánimo de lucro o institucional. En este último caso, los objetivos del marketing girarán más en torno al reconocimiento de marca, número de asociados o mentores, etc. En el caso de una empresa, los objetivos principales habituales suelen ser la **cuota de mercado**, las **ventas** o la **rentabilidad**.

Para seleccionar cuál será nuestro objetivo del marketing principal, debemos tener en cuenta que, observando el tamaño de la empresa, podemos generalizar: **Pequeñas empresas** y pyme, al buscar fundamentalmente una supervivencia a corto plazo, deben marcar el **incremento de la facturación** como objetivo principal del marketing. Las medianas empresas, optarán por **incrementar cuota de mercado**, para aspirar en el futuro a ser grandes empresas. Las grandes empresas pretenden reportar grandes beneficios a sus inversores, para ello elegirán **incrementar su rentabilidad**. Dicho de otra forma, el **incremento de la facturación** debe ser el objetivo principal cuando la empresa no tenga un tamaño suficiente como para ser considerada como consolidada. Por ejemplo, que no ostente un 10% de cuota de mercado. Si por el contrario la empresa se puede considerar como consolidada, su objetivo debe ser el **incremento de la cuota de mercado**, ya que suele ocurrir que cuota de mercado y rentabilidad sean dos variables directamente relacionadas de manera positiva. Para empresas líderes, el objetivo debe ser **incrementar la rentabilidad**.

Las estrategias y acciones que se propondrán a continuación para alcanzar nuestra meta variarán en función de la elección que hagamos de nuestros objetivos del marketing.

### **3.3. Estrategias del marketing integral**

Una vez establecidos los objetivos del marketing debemos establecer cuales serán las estrategias que utilizaremos para llegar a estos. Si cabe el símil, una vez marcada la meta que queremos alcanzar debemos analizar los diferentes caminos que nos deben conducir hacia este fin.

Estudiaremos una a una cada estrategia de las que se definen a modo de resumen en la figura 8.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>CARTERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz BCG</li> <li>- Matriz Ansoff</li> <li>- Matriz de posición competitiva</li> </ul>	
	<b>SEGMENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciada</li> <li>- Indiferenciada</li> <li>- Concentrada</li> </ul>	
	<b>POSICIONAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes inmutables del marketing</li> <li>- Mapa de posicionamiento</li> </ul>	
	<b>ATRACCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inbounce Marketing</li> <li>- Diseño gráfico y publicidad.</li> </ul>	
	<b>FIDELIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing relacional</li> <li>- Customer Relationship Management. CRM</li> <li>- Email marketing</li> </ul>	
	<b>FUNCIONAL</b>	<b>FUNCIONAL OFFLINE</b>	<b>FUNCIONAL ONLINE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto</li> <li>- Branding</li> <li>- Packaging</li> <li>- Servio pre-postventa</li> <li>- Precio</li> <li>- Revenue Management</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Promociones</li> <li>- Relaciones Publicas</li> <li>- Marketing directo</li> <li>- Punto de venta.</li> <li>- Facing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omnicanalidad</li> <li>- Vigilancia competitiva</li> <li>- Sitio Web</li> <li>- Marketing contenidos</li> <li>- SEO</li> <li>- Publicidad online</li> <li>- RRSS</li> <li>- Aplicaciones móviles</li> </ul>	

Figura 8: Propuesta de estrategias del marketing integral

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1. Estrategia de cartera

La estrategia de cartera nos ayuda a fijar la marcha de creación de productos y servicios para nuestra estrategia empresarial, detallando las diferentes combinaciones de producto-mercado que se deberán desarrollar. Para definir esta estrategia, existen numerosas herramientas como la Matriz de BCG o Matriz del Boston Consulting Group, La matriz de Ansoff o matriz de dirección de crecimiento, La matriz de McKinsey posición competitiva, etc. A través del uso de estas herramientas podemos definir si debemos entrar en el sector y cuál debe ser nuestro papel dentro de este.

La **Matriz de BCG** o Matriz del Boston Consulting Group nos permite analizar nuestra cartera de productos o servicios en función de la tipología interna de los mismos. Nos ayuda a definir a cada uno de nuestros productos y nos ayuda a definir las posiciones estratégicas de la cartera de negocios como podemos ver en el figura 9. En función del

nivel de crecimiento del mercado y la participación del producto, servicio o marca en este, los clasifica como estrella, interrogación, vaca o perro. Cada una de estas unidades de negocio tendrá unas características bien diferenciadas. (Henderson, 1973).



Figura 9: Matriz del Boston Consulting Group

Fuente: Elaboración propia a partir de Boston Consulting Group (1973).

La **matriz de Ansoff** (1957), también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Como observamos en la figura 10, esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.



Figura 10: Matriz de Ansoff

Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1957)

Las estrategias, por tanto, pueden ser definidas atendiendo a un criterio de antigüedad de los productos y del mercado al que nos enfrentamos.

**Penetración del mercado** (Mercado tradicional – Producto tradicional). Trataremos de incentivar un mayor consumo de los nuevos productos. Nuestras estrategias principales serán: Incremento de las ventas de clientes existentes, captación de nuevos clientes, ganar clientes a la competencia y captación de leads del mismo segmento aumentando el gasto en publicidad.

**Desarrollo del mercado** (Mercado nuevo – Producto tradicional). Intentaremos incrementar la venta de productos con ciertas trayectorias en mercados nuevos. Las estrategias serán ahora: abrir mercados geográficamente diferentes, entorno digital y servicio de atención al cliente multidiomas, posicionamiento orgánico por países, optimizar los distintos eslabones de la cadena de suministro, promover nuevos canales de distribución, atraer otros sectores del mercado, mejorar packaging de producto.

**Desarrollo de productos** (Mercado tradicional – Producto nuevo). Intentaremos la venta de nuevos productos a través de los distintos medios de los que la empresa dispone. Nuestras estrategias consistirán ahora en: Desarrollar nuevos valores del producto, creación de gamas con diferentes grados de calidad, incrementar la calidad de producto, publicidad intensiva.

**Diversificación** (Mercado nuevo – Producto nuevo). Intentamos desarrollar nuevos productos en nuevos mercados, y podemos distinguir entre tres tipos distintos. La diversificación **conglomerada**, donde los productos no tienen relación con la actividad principal de nuestra empresa. La diversificación **horizontal**: Cuando los nuevos productos no están relacionados con el producto principal y la diversificación **concéntrica**, cuando los nuevos productos si están relacionados con la actividad principal de la organización.

En este caso nuestras estrategias serán: Puesta en marcha de herramientas que nos permitan analizar el mercado, trabajar intensivamente para la creación de una cartera de clientes. CRM, campañas cortas y bien segmentadas que nos permitan medir el ROI

Como vemos en la figura 11, en la matriz de posición competitiva o **matriz McKinsey** nuestra posición debe depender de dos dimensiones, para las cuales se hace necesario hacer una valoración ponderada de cada uno de los factores que las componen. (McKinsey, 2008).

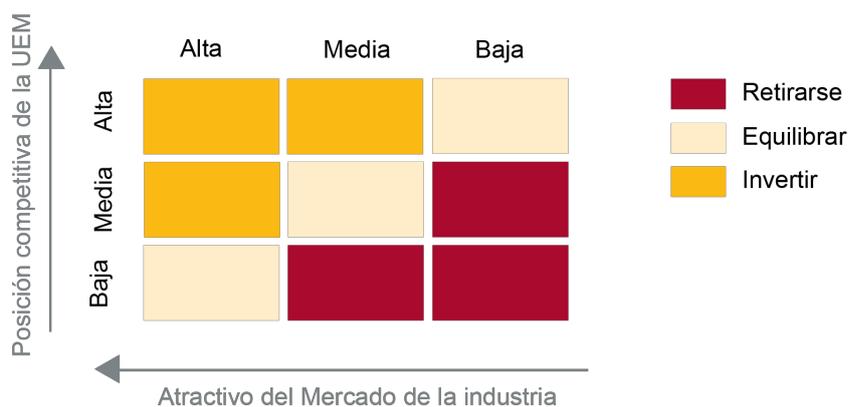


Figura 11: Matriz de McKinsey

Fuente: Elaboración propia a partir de McKinsey (2008)

La primera dimensión que observamos en horizontal representa de más a menos el atractivo del mercado al que nos enfrentamos. Este atractivo dependerá de del tamaño del mercado, precios, crecimiento del Mercado, diversidad del Mercado, intensidad de la competencia, rentabilidad de la industria, nivel tecnológico, impacto ambiental, entorno político, social, legislativo, económico, etc.

En el eje vertical la dimensión que valoraremos será la posición competitiva del negocio o del producto. En él se realizará igualmente una valoración ponderada de elementos como la participación en el mercado, crecimiento de la participación en este último, costes unitarios, canales de distribución, capacidad de los proveedores, calidad del producto o servicio, imagen de la marca, capacidad productiva, capacidad gerencial, estructura de la competencia, fortalezas y debilidades, nivel tecnológico (I+D+I), etc.

La valoración de ambas dimensiones nos ubicará en la matriz y nos informará de cuál debería ser nuestra posición competitiva: Continuar o invertir, equilibrar o replantear, o retirarse.

### 3.3.2. Estrategia de segmentación

En función de las estrategias definidas anteriormente vamos a seleccionar a qué segmento o segmentos estratégicos va a dirigirse la organización o, dicho de otra forma, qué parte del mercado seleccionado anteriormente va a estar interesada en nuestro producto o servicio. Una vez segmentado trataremos de buscar la conversión a través del posicionamiento y la atracción, y finalizaremos tratando de fidelizar al cliente. A este proceso se le conoce como embudo de conversión del marketing y lo podemos ver representado en la figura 12.

Segmentar es dividir un mercado, sector o industria en grupos en función de las necesidades de los clientes. La segmentación es necesaria puesto que los mercados o sectores no son homogéneos y están compuestos por consumidores con intereses, necesidades o gustos diferentes.

Las estrategias de segmentación pueden ser:

- a) **Diferenciada**, cuando nos dirigimos a cada segmento del mercado con una oferta diferente. Es decir, se definen a cada uno de los segmentos de mercado

detectados y se crean productos o servicios, línea de productos o marcas específicas para cada uno de ellos.

- b) **Indiferenciada**, a pesar de haber definido diferentes segmentos como público objetivo, vamos a dirigirnos a ellos con un mismo producto o servicio.
- c) **Concentrada**, cuando consideramos la posibilidad de dirigirnos a un solo segmento del mercado al que ofrecerles nuestros productos o servicios.

Una vez seleccionada nuestra estrategia de segmentación, vamos a definir qué segmentos son **estratégicos**, y dentro de estos a los más atractivos los definiremos como **prioritarios**. Al segmento al que no nos dirigiremos o nos dirigiremos levemente los clasificaremos como **no estratégico**.



Figura 12: El embudo del marketing

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3. Estrategia de posicionamiento

Posicionar es diseñar estrategias para que los productos y servicios y la imagen de una organización ocupen un lugar determinado en la mente del consumidor, con una finalidad de hacerlos más deseables para los segmentos de mercado considerados como estratégicos. De igual forma, se busca una diferenciación con la competencia.

Iniciaremos la temática del posicionamiento mencionando las leyes del marketing (Ries y Trout, 2014) que defienden lo siguiente:

- a) **Ley de la mente**, es mejor ser el primero en la mente del público que en el punto de venta.

- b) **Ley de la percepción**, una vez creada una imagen de la marca en la mente de los públicos será difícil modificarla.
- c) **Ley del enfoque**, lo óptimo es conseguir que te identifiquen con una palabra.
- d) **Ley de la exclusividad**, cada marca ha de hallar una palabra exclusiva y diferencial a la hora de penetrar en la mente del público objetivo.

Un **mapa de posicionamiento** está compuesto por dos ejes y cada uno representará dos características distintas. Lo más habitual es que se analicen las variables calidad y precio. En la figura 13, donde representamos como ejemplo el mapa de posicionamiento del sector de los Smartphone, podemos observar como el eje de abscisas representará la calidad. Conforme nos desplazamos de izquierda a derecha, esta aumentará. El de ordenadas hace referencia al precio, y este aumentará conforme nos encontremos más arriba. De esta forma podemos marcar en el grafico el punto donde debería estar nuestra empresa. En el gráfico trataremos de ubicar nuestra posición, junto a la de nuestros principales competidores.

Esta representación es subjetiva, pero nos ayuda a situar a cada miembro del mercado en función de la percepción que tienen los consumidores y usuarios.

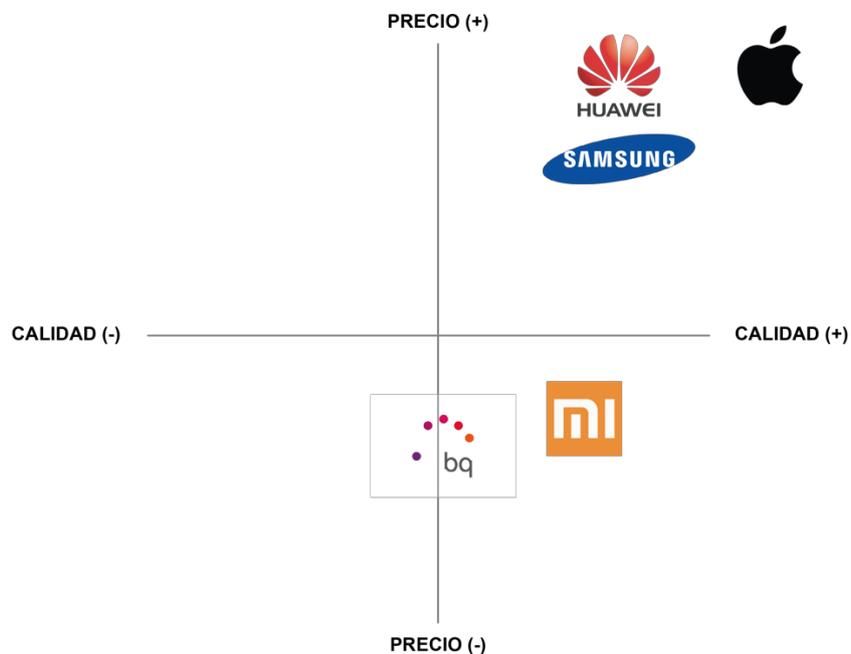


Figura 13: Mapa de posicionamiento del sector del Smartphone

Fuente: Elaboración propia

Para definir este gráfico debemos ser conscientes de cuál es nuestro posicionamiento actual y el lugar que ocupa la competencia. También concluir cuál es nuestra meta y nuestras principales herramientas para llegar. Debemos analizar y evaluar el interés que tiene para nuestra organización la posición seleccionada y, por último, identificar los posibles riesgos que puede tener alcanzar esa posición.

A pesar de que existen muchas estrategias, vamos a intentar sintetizar a grandes rasgos las más habituales, donde en una estrategia de posicionamiento podemos decantarnos por una o una combinación de ellas. Podemos segmentar a nuestro público objetivo según el **estilo de vida**, basándonos en el hábito del consumidor. En función del **consumidor**, donde el este, a través de su experiencia, posiciona el producto en la mente de otros consumidores. Podemos basarnos en **su uso**, dependiendo dónde y cómo se utiliza o en la **calidad o el precio**, en esta ocasión podemos decantarnos por especializarnos en alguna de las dos vertientes (el mejor, el más barato, el más caro) o apostar por una buena relación calidad precio. También podríamos segmentar en relación con **la competencia**, donde explotamos las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con otras enseñas competidoras. Otra forma sería en función de los **beneficios** donde tratamos de posicionar al producto enalteciendo las bondades que entraña su uso o consumo. Por último, podemos posicionar al producto o servicio en función de sus **características**, cuando contengan funcionalidades o servicios especiales o novedosos.

Un factor para tener en cuenta en la estrategia de posicionamiento dentro de un plan de marketing integral no solo va a ser cómo nos vamos a posicionar en la mente del consumidor, sino cómo el consumidor va a buscar información relacionada con su interés a través de internet. La posición que intentamos fijar en la mente del usuario, a veces se consigue en el propio proceso de búsqueda de información. De aquí la importante labor que realicemos a través del posicionamiento orgánico en buscadores, de la publicidad online y del marketing de contenidos. Profundizaremos en estos aspectos más adelante.

#### 3.3.4. Estrategia de atracción

En los últimos años se habla de un nuevo paradigma en el marketing: el **Inbounce Marketing** o marketing de atracción, ha hecho modificar la forma en que las

organizaciones se dirigen al mercado. Si hace años la técnica más habitual era completamente push, es decir, la empresa se dirigía hacia los consumidores para ofrecerles sus bienes y servicios, ahora parece revertirse hacia una estrategia pull, donde la idea es partir de una buena ubicación e imagen para conseguir atraer al usuario hacia nuestra empresa. Lo podemos ver representado en la figura 14.



Figura 14: Estrategia push vs pull

Fuente: elaboración propia

Esta atracción implica que los usuarios han de llegar inexorablemente a algún lugar donde se les expliquen las bondades de nuestros productos o servicios. A este lugar le llamaremos landing page o página de aterrizaje y será el núcleo de nuestro **ecosistema digital**. La landing page puede coincidir o no con la página principal de nuestro sitio web. Esto va a depender de donde proceda el usuario, la estructura de la empresa o de lo que consideremos una conversión para nuestra empresa. Así, por ejemplo, si tenemos un ecommerce de recambios de coches, imaginemos que el usuario busca una batería para su vehículo, si el usuario ha accedido desde un anuncio por palabra clave de un buscador, deberíamos dirigirlo al menos hacia nuestra sección de baterías. Esta será nuestra landing page. Así conseguiremos una tasa de conversión superior a si lo hubiéramos dirigido hacia la pagina principal de nuestro comercio electrónico.

Cuando nos referimos a ecosistema digital (Ruiz, 2005) usamos una metáfora que trata de explicar como funcionan y se interrelacionan los elementos y herramientas de la estrategia digital entre si, realizando así un símil con los sistemas naturales más propios de ciencias como la biología. En el marketing digital, el ecosistema ofrece a las organizaciones, visibilidad y posicionamiento, frente a un gran número de potenciales

usuarios que navegan por la internet y que son susceptibles de ser atraído hacia nuestro núcleo, la web, donde trataremos de ganar al usuario. Podemos ver una representación de este en la figura 15.

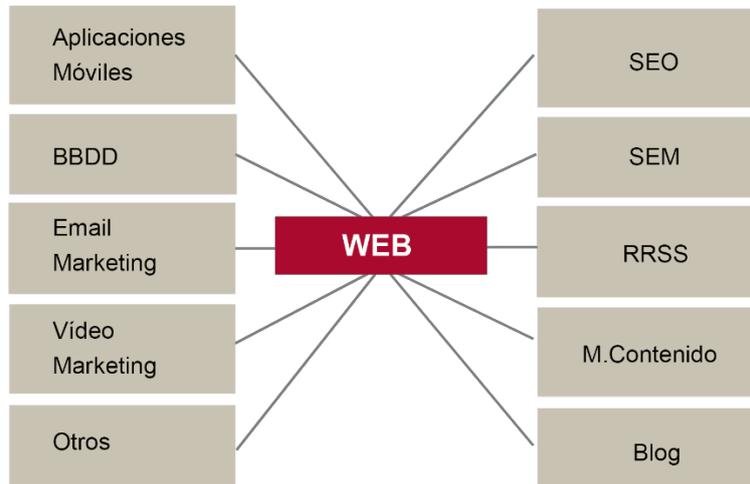


Figura 15: Ecosistema digital

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.5. Estrategia de fidelización

Con la consolidación de las nuevas tecnologías de la información se ha pasado de un marketing transaccional a uno relacional. Esto ha supuesto una evolución en la forma de relacionarse las empresas y los consumidores. En el marketing transaccional la empresa asume una relación a corto plazo con el cliente, donde prima la realización de ventas rápidas. En el marketing relacional se pretende captar y fidelizar al cliente con el objetivo de mantenerlo a largo plazo.

El marketing relacional, por tanto, es una herramienta que nos ayuda a mantener en el tiempo a nuestros clientes. Una fidelización que permite que el usuario siga confiando en nosotros y no nos permute por cualquier otra unidad de negocio. Cuando se consigue la fidelización no solo se consigue continuidad y estabilidad por parte del consumidor, también logramos que este se convierta en nuestro prescriptor, es decir, que nos recomiende a otros consumidores o usuarios. Como define el término anglosajón “win-win” (ganar-ganar), esta estrategia va a consistir en crear lazos de interés que permitan afirmar que existe un beneficio para ambas partes.

Tal como proponen algunos autores, es necesario distinguir entre fidelidad a los bienes y fidelidad a los servicios.

La fidelidad a los bienes puede ser por causas psicológicas como la existencia de sensaciones de satisfacción con posterioridad a la compra, un menor consumo de tiempo en la búsqueda y análisis de información, la inercia o comodidad derivada de una experiencia satisfactoria anterior que lleva a la rutina de volver a comprar lo mismo y en el mismo sitio, el intento de evitar riesgos derivados de decisiones equivocadas., el tiempo que se debe dedicar al aprendizaje del proceso de compra, la asociación de una imagen de superioridad a la marca o la sensación de verse reflejado en ella o la conformidad con una serie de normas del grupo al que se pertenece y la imitación son algunas de las causas más habituales (Cebollada, 1995).

Algunas causas pueden ser técnicas como, por ejemplo, la incompatibilidad de marcas nuevas con el equipo ya existente, los costes derivados del cambio de proveedor, el coste de aprendizaje originado por el uso de un nuevo producto, la incertidumbre ante la calidad de otras marcas no conocidas o la inexistencia de otras alternativas.

Pero otras son creadas artificialmente por las empresas a través de descuentos o programas, tarjetas de puntos, etc.

La causa de fidelidad a los servicios, está más relacionada con los costes de tiempo, psicológico, monetario y de desplazamientos que acarrea un cambio de proveedor y el riesgo que esto implica. Además, la relación continuada genera confianza en el consumidor (Grande Esteban, 1996).

La fidelidad por tanto supone para nuestra organización una barrera de entrada para la competencia, la posibilidad de aumentar el precio de nuestros productos y servicios, la disminución de costes de marketing y del lanzamiento de nuevos productos, el ahorro en esfuerzo comercial, el incremento de nuestra cartera de clientes por el efecto llamada, el aumento de productividad del personal de la organización y el incremento del valor de la marca que suponen una garantía para la supervivencia de la empresa.

Si queremos llevar a cabo esta estrategia de fidelización, debemos crear procedimientos para conocer a nuestros clientes y ser capaces de satisfacer sus necesidades, y a ser posible, más allá de sus expectativas. En la actualidad las aplicaciones para móviles están jugando una labor esencial y resultan de vital importancia para trabajar la estrategia de fidelización sobretodo en los servicios.

Para conocer la opinión de nuestros clientes lo podemos realizar a través de encuestas directas de satisfacción a los usuarios, pero también podemos obtener gran información a través de los empleados de la empresa. Es importante articular mecanismos de estudio y valoración de estas opiniones. Hay que destacar la importancia de la información que nos ofrece al respecto la analítica web del sitio web y de los medios sociales. La duración de la sesión, el número de usuarios recurrentes, el número de páginas por visita por usuario o la tasa de rebote son los indicadores más usados para medir la variación de la fidelidad de los clientes con respecto a nuestro entorno digital.

Algunas de acciones de fidelización más usadas por las empresas son comunicaciones personalizadas, cupones descuento, regalos, contrato de fidelidad, tarjetas de puntos o club del cliente y revistas o publicaciones. La efectividad de las acciones de fidelización deberán estar más enfocadas al online o al offline dependiendo del sector de la empresa (Mar, 2017).

El apoyo que ofrecen software especializados en la gestión de clientes, como son los actuales **CRM** (Customer Relationship Management), están sirviendo para poder realizar un trabajo mucho más sistemático, ordenado y controlado con independencia de la tipología y el tamaño de la empresa.

Con una visión más amplia, el CRM se puede definir como una “combinación de personas, procesos y tecnología que buscan el entender a los clientes de las compañías” (Chen y Popovich, 2003).

Como ya hemos adelantado anteriormente, si la web de una compañía es el núcleo de su ecosistema digital, el CRM será una de sus patas y el centro de las relaciones con los clientes.

El **Email Marketing**, o marketing a través de correo electrónico, nos permitirá una relación más fluida y menos invasiva que otras opciones como la visita directa o la llamada telefónica. Además, el **Marketing automation** o la automatización del marketing trata, además de muchas otras cosas, a través de diferentes softwares y robots y basándose en la **inteligencia artificial**, de automatizar, medir y hacer más eficiente las tareas de marketing para que las empresas puedan incrementar sus operaciones de atención al usuario. Se trata de generar procesos automatizados que nos permitan escalar nuestras operaciones de Marketing. Así pues, podemos generar respuestas automáticas a preguntas de usuarios, clasificar a estos en función de comportamientos o enviarles contenidos personalizado en función de esa segmentación.

Estas aplicaciones de automatización unidas a los CRM anteriormente mencionados hacen que el marketing de fidelización esté avanzando exponencialmente y que esté resultando fundamental para el crecimiento de las organizaciones. La utilización de estas herramientas debe estar minuciosamente recogido en el plan de marketing digital de la empresa. La creación de bases de datos para las empresas es, además de una herramienta que nos ayudan a alcanzar los objetivos propuesto, un activo digno de tener en cuenta a la hora de valorar la empresa. Es decir, el marketing ya no solo genera valor de manera indirecta a través de la venta, sino de manera directa a través del valor de su marca y de su cartera de clientes como base de datos cualificada, que son susceptibles de ser vendidas.

### 3.3.6. Estrategia funcional integral

Una vez llegados a este punto debemos tratar de combinar los diferentes instrumentos de los que dispone la empresa para tratar de alcanzar los objetivos. Como hemos avanzado con anterioridad, la empresa debe hacer uso, tanto de las herramientas offline, como de las online de las que dispone. Es aquí donde se diferencia e integra el marketing integral, y aunque vamos a definir en una primera parte la estrategia funcional offline y online, la idea es que se trabajen todos los elementos de forma conjunta de manera que quede con un mayor grado de armonía.

La estrategia funcional más tradicional (offline) trata de definir 4 áreas fundamentales, y es conocida por algunos autores como Marketing Mix (4Ps):

#### **Producto.**

Es el medio a través de el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores por lo que debe centrarse en resolver dichas necesidades. El producto podemos decir que se compone de los siguientes elementos:

- a) El **concepto**, es decir, las características de este que pueden ser modificadas. Estas guardan relación directa con el tipo de público objetivo al que se dirigen. La **calidad**, entendida como la capacidad de ser adecuado al segmento de mercado al cual está dirigido, durabilidad y funcionalidad.
- b) El **packaging**, referido al envase que lo contiene y su forma de presentación al consumidor. El packaging contiene, protege, conserva, transporta, informa y se vende. Por tanto, lo podemos considerar como un proceso de diseño, evaluación y producción de embalajes en el que anticipan elementos tan importantes como

- el transporte, el almacenaje, la logística, la venta y el empleo final por parte del cliente.
- c) El **brand** o marca de producto que consigue que como consumidores consigamos identificar al producto, diferenciarlo de otros aportando valores y bondades y fidelizarnos como consumidores. El branding de marca o de empresa, es el desarrollo y mantenimiento de un conjunto de atributos y valores que forman parte de la marca y por la cual será identificada por los consumidores. El proceso de reconocimiento de una marca debe ser analizado y seguir una estrategia determinada por la organización ya que la marca es lo que nos diferencia de la competencia.
  - d) **Variaciones**, cuando se ofrecen el mismo producto con pequeñas diferencias para que se adapte a una situación especial o a un target específico.
  - e) Los **servicios pre y post venta** pueden ser un valor añadido que marquen la personalidad de nuestro producto o servicio.

### **Precio.**

No es solo el resultado de sumar costes más beneficio esperado, sino un complejo proceso que afecta a la imagen que ofrecemos a los clientes, en definitiva, a nuestro posicionamiento en la mente del consumidor. La estrategia de fijación de precios puede ser por: **Estimación de la demanda**, averiguando cuántos de los consumidores estarían dispuestos a comprarnos y a qué precio máximo. La paradoja del diamante y el agua es muy conocida en economía y muy tratada por los autores clásicos. Nada es más útil que el agua; pero ésta no comprará gran cosa; nada de valor puede ser intercambiado por ella. Un diamante, por el contrario, tiene escaso valor de uso; pero una gran cantidad de otros bienes pueden ser frecuentemente intercambiados por este (Smith, 1776). Este sistema de fijación de precios es muy usado en productos exclusivos y de lujo. Otra forma de estimación del precio sería por **margen de la cadena**, es decir introduciendo un margen de beneficio a los costes del producto. Podría ser también, tomando como referencia los precios marcados por la **competencia** o podríamos usar como estrategia introducir el precio por el **valor o utilidad** que reportan al consumidor.

La estrategia de **penetración** en el mercado no permite entrar con un precio bajo e ir subiendo este a medida que la gente conozca las bondades del producto. Al contrario, la estrategia de **descremación** es entrar en el mercado con precios altos e ir bajando precios de forma progresiva a medida que los competidores van reaccionando y ofertando productos similares al mercado. Es frecuente ver este sistema de fijación de precios en los productos de alta tecnología. La estrategia de **precios psicológicos**

consiste en establecer un precio a tu producto o servicio tratando de conseguir que el consumidor actúe más por la emoción que por la lógica o la razón. Por ejemplo es lo que ocurre con los precios que acaban en 99. La estrategia de **precios en lote**, se consigue vendiendo varios productos a un mismo cliente y consiguiendo un mejor precio a cambio de reducir los márgenes de beneficio unitarios. Los **precios por compras colectivas** se consiguen a través de internet reuniendo a gran cantidad de compradores y consiguiendo un precio más reducido al traducirse en un incremento del número de unidades vendidas.

El **Revenue Management** es una estrategia comercial que, aunque se asocia con hoteles y compañías aéreas, es aplicable a muchos otros campos. Consiste en analizar el mayor número de datos del cliente y su relación con el producto o servicio que demanda para poder ofrecer lo que los consumidores quieren, justo cuando lo necesitan y usando los medios adecuados. Esto implica precios variables, mayor eficiencia en los ingresos y por tanto un incremento de los beneficios.

### **Puntos de venta.**

La definición de nuestros canales de distribución y formas de comercialización van a resultar definitivos a la hora de vender. En la mayoría de los casos, los productos aparecen expuestos en un lineal junto con otros de características similares. Es en este terreno es donde el branding y el packaging tienen que hacer su trabajo siendo capaces de diferenciar a nuestros productos en el caso de que el precio no la haga. El **facing** es el espacio que ocupa un producto en el lineal y es uno de los pilares del marketing en lugares como supermercados o farmacias. Al igual que en el offline, ya comenzamos a ver en el comercio electrónico como esas posiciones preferentes de exposición del producto son muy cotizadas, por ejemplo, tanto en los marketplace como en los buscadores puede previo pago ocupar las primeras posiciones de una búsqueda.

Actualmente se mezclan canales de venta online y offline, por lo que la empresa debe contemplar soluciones para que ambos se integren totalmente y se complementen. A este concepto se le conoce como Omnicanalidad, y lo trataremos en el siguiente apartado.

### **Promoción**

En la comunicación de las organizaciones nos encargamos de informar y persuadir a cerca de nuestros productos y servicios. La **publicidad** permite llegar a grandes audiencias de potenciales clientes y constituye una forma de comunicación unilateral,

masiva e impersonal. La **promoción de ventas** es el conjunto de acciones (descuentos, premios, sorteos, etc.) que mediante la utilización de incentivos al consumidor tratan de estimular las ventas. Las **relaciones públicas** tienen como objetivo construir una imagen positiva de la empresa y reforzar las relaciones con otros estamentos sociales. Estas incluyen relaciones con la prensa, cuidado de la imagen y el patrocinio. El **Marketing directo** permite llegar a la audiencia a través de un canal directo. (correo postal, teléfono, email, buzono, etc.). Por último, la venta personal trabaja los factores determinantes en una venta que se produce de persona a persona. Esta tipología de venta es la más representativa de la comunicación persuasiva y aporta gran información a cerca del cliente.

Como afirma Bassat (2006), “nada sustituye a un gran producto. Pero en nuestro complejo mundo del marketing, el producto es mucho más que el bien en sí mismo. Su envase, su diseño, su posicionamiento, su precio y su distribución son factores determinantes que definen a su personalidad, y en ellos debemos buscar sus atributos diferenciales y sus ventajas respecto a la competencia.”

La **estrategia funcional online** complementa a la estrategia más tradicional añadiendo las siguientes áreas:

#### **A) Omnicanalidad.**

Deloitte (2016) define la Omnicanalidad como “estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de ofrecer a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de estos. Esto permite que los clientes puedan continuar los procesos que están llevando a cabo por cualquier canal, de forma indistinta del canal por el cual lo iniciaron”. Así los usuarios pueden dirigirse a una empresa a través de una tienda física, una aplicación móvil, una página web o a través de cualquier red social y finalizar el proceso de compra por otra distinta. De igual forma pueden acceder a nosotros a través de diferentes dispositivos como smartphone, tablets, ordenadores, televisión digital, etc. Por este motivo la experiencia debe ser complementaria e implica facilitar al usuario una experiencia unificada de calidad, más allá de la forma utilizada por este en primera instancia. Deben ser procedimientos simples y que se adapten a sus demandas.

#### **B) Vigilancia de la competencia**

La monitorización de la competencia es crucial en la batalla que lucha la empresa cada día. Conocer a la competencia, qué hacen, dónde están o qué dicen, es necesario para ganar, o al menos no perder cuota en un mercado que cada día está más globalizado. Tal como definió Kearns (1992), director general de Xerox Corporation, el **benchmarking** es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Es una herramienta que nos permite descubrir las mejores prácticas de las empresas líderes de nuestro sector, que al implantarlas en nuestra empresa nos permiten alcanzar a nuestra competencia. Una vez conseguido, se trata de superarla implementando otras acciones que mejoren la estrategia inicialmente seguida por nuestros rivales. Podríamos resumirlo en copiar al líder y mejorarlo.

### C) Sitio Web

En los últimos años, la Web ha pasado de ser unidireccional, pasiva o de “solo lectura”, utilizándose principalmente como un medio para la difusión de información en un solo sentido con muy poca interacción con el usuario a un modelo multidireccional o participativo donde no sólo se conversa, sino también se comparten contenidos en múltiples formatos (vídeos, textos, audios, ...), los cuales suelen ser generados por los propios usuarios (Luna et al., 2012).

Un sitio web atractivo era uno de los requisitos para que el núcleo de nuestro ecosistema digital cumpliera su papel transformador de visitas en clientes o usuarios. Esto es fácil de conseguir si se cuidan factores como el diseño, la arquitectura o la usabilidad web.

Las landing pages, son páginas de aterrizaje más orientadas al marketing que a ser meras facilitadoras de información. Son páginas que distinguiremos, porque tienen formularios, aparece el teléfono de atención al cliente con gran tamaño en varias ocasiones y poseen gran cantidad de CTA (call to action) que en definitiva buscan la conversión de la visita en un lead o posible cliente.

La analítica web, también tendrá como centro de referencia nuestro sitio web, y nos ayudará a reflejar como será nuestro embudo de conversión y en definitiva poder medir como está resultando el retorno de la inversión (ROI) que estamos realizando.

Las principales marcas de productos tienden a tener sus propios comercios electrónicos y no solo lo hacen para vender sin tener intermediarios en su cadena de distribución. De hecho, en la mayoría de los casos observaremos que los precios son superiores a otros distribuidores en la Red. Lo hacen porque son conscientes que Internet es un

escaparate, y que mejor para mostrar tu producto, que el escaparate sea tuyo y que el control sobre la marca lo tengas tú (branding, diseño, posicionamiento, etc.)

#### **D) Marketing de contenidos**

Es una técnica que usa la creación de contenido relevante para atraer a un determinado público objetivo, con el fin último de convertirlos en clientes. El contenido y los canales habitualmente son muy diversos. La temática usual versa sobre información de nuestro sector o sobre nuestros productos.

Mediante esta técnica conseguimos relaciones más cercanas con los usuarios y un mayor “engagement”, mejora nuestra imagen de marca, nos ayuda en el posicionamiento orgánico puesto que se convierte en una nueva fuente de tráfico e incrementa las ventas. Para difundir nuestros contenidos podemos utilizar blog propio o ajeno, redes sociales, newsletter, etc.

Los primeros influenciadores para realizar una compra online son blog y foros, por delante de familiares y amigos o de la propia web de la marca (IAB 2017). Esto nos hace reflexionar a cerca de la importancia de generar información sobre nuestra empresa y facilitar que los demás también puedan hacerlo. Además, es importante señalarse como la referencia en el sector, esto nos asegurará una buena posición en la mente del consumidor y seremos una opción preferente cuando le surja la necesidad de consumo de nuestro producto o servicio.

Cuando conseguimos que un contenido tenga un especial valor para los usuarios, la inmediatez que nos proporcionan las aplicaciones sociales y nuevos dispositivos hacen posible que este contenido se distribuya de manera exponencial en número de usuarios. A este fenómeno le llamamos viralidad o boca a boca electrónico (**eWOM**), y es anhelada por muchas marcas, pues supone una publicidad masiva, efectiva y barata, aunque cada vez más difícil de generar artificialmente.

Como se exponía con anterioridad el marketing cuando se asocia a un entorno digital trabaja con una estrategia “pull” que consiste básicamente en conseguir la conversión a través de dos cualidades: Ser atractivo y estar bien posicionados. Las estrategias de posicionamiento en los distintos canales es lo que pasamos a analizar ahora.

#### **E) SEO (Search Engine Optimization)**

Es el proceso de mejora de la visibilidad digital de una organización en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores. Para ello trabajaremos factores que dependen

directamente de la organización como puede ser el contenido generado y otros que, sin depender directamente de ellas, puedan ser influenciadas de manera indirecta como, por ejemplo, los enlaces de otras webs o las opiniones de los usuarios.

Cuando hablamos de buscadores, la tendencia actual en occidente es de un claro predominio de Google, pero no podemos olvidar que nos encontramos en un mercado globalizado y que en audiencias tan importantes de países como China o Rusia predominan otros buscadores genéricos como Baidú o Yandex respectivamente. Además, debemos contemplar que cuando hablamos de posicionamiento en buscadores tendemos a pensar en buscadores genéricos como Google o Bing, pero existen otro tipo de buscadores específico, índices o marketplace que resultan de vital importancia para el éxito de muchas empresas y organizaciones. Así pues, también es posible hacer SEO, por nombrar algunos ejemplos, en Linkeding, Milanuncios, TripAdvisor, Amazon o Apple Store (ASO).

#### **F) Publicidad online.**

Muchos sitios web, plataformas y buscadores aplican un modelo de negocio publicitario, poniendo a disposición de anunciantes diferentes espacios publicitarios. Su éxito depende de tener un tráfico de visitas elevado o especializado. Podemos encontrar, por tanto, diversas formas de publicidad digital como banners, anuncios clasificados, anuncios por palabras clave, fichas de productos como en Google Shopping, contenidos de pago en medios digitales y RRSS o publicidad por email. Estas son algunos de las tipologías más habituales y utilizan la fórmula coste por clic, coste por mil impresiones o coste por acción como las más habituales de remuneración al anunciante.

Los banners se gestionan a través de lo que conocemos como compra programática, que es un mercado gestionado de forma automática, y que permite la adquisición y la venta de espacio publicitario en medios digitales. El Real Time Bidding (RTB) es un modelo de compraventa de publicidad en tiempo real. Es una tecnología pensada para impactar al usuario determinado en un momento preciso y en un contexto determinado. La compra también se realiza en el mismo momento.

La publicidad digital permite un gran impacto con poca inversión, grandes posibilidades de segmentación, mucha variedad de formatos y capacidad de medición de resultados. Esta última característica nos permitirá calcular como ha sido el retorno de la inversión (ROI).

Los anuncios en buscadores por palabras clave nos permiten sustituir al posicionamiento orgánico al facilitarnos, previo pago, las primeras posiciones en el

SERPs de los buscadores. Si bien el SEO consigue estos resultados sin coste adicional, es cierto que es más lento y requiere un mayor esfuerzo que debemos valorar.

Los anuncios en redes sociales ya sean en forma de contenido o de display te permiten incrementar rápidamente tu visibilidad, la capacidad de segmentación es máxima por lo que te permiten llegar a una gran audiencia potencial a un coste muy inferior al que se trabajaba en décadas anteriores cuando la publicidad casi se limitaba al “mass media”.

### **G) Redes sociales.**

Actualmente, las redes sociales son el principal instrumento de comunicación entre el cliente y la marca. Con ellas vamos a tratar de crear una visión social positiva de nuestra organización, vamos a tener otro canal para la distribución de contenidos de valor y promociones y va a ser una herramienta fundamental para nuestra área de atención al cliente. Existe un debate a cerca de si estas deben ser un canal comercial más y destinarlas a la venta directa de productos y servicios. Existen mucha variedad de RRSS y debemos seleccionar en cuál estar en base a las características de nuestra organización. Es un error bastante habitual querer abarcarlas todas y finalmente no hacer fuerza con ninguna.

### **H) Aplicaciones móviles.**

La utilización de aplicaciones móviles como canal de venta está imponiéndose en los últimos años sobretodo en el sector servicios y en el comercio electrónico. Ya es habitual llamar a un taxi, pedir comida, solicitar que te recojan la colada, ver una película o comprar tu libro favorito a través de una app. Hay productos y servicios muy propensos a comercializarse a través de aplicaciones móviles. Menos habitual pero también destacable es su uso por parte de algunas empresas como medio de atención al cliente y soporte.

Debemos hacer una reflexión a cerca de un concepto actual como es el Internet de las cosas, que podríamos definir como la tecnología que permite a los objetos estar conectados entre si a través de internet. Actualmente no es difícil ver un frigorífico que pide de manera autónoma al supermercado, un botón (dash button) junto a lavadora que al pulsarlo compra en Amazon un repuesto de jabón o un coche que circula de manera autónoma evitando los atascos. A estas tecnologías emergentes se tendrán que adaptar nuestros productos y servicios, por eso es importante tenerlas en cuenta a la hora de planificar el marketing de nuestra empresa.

### 3.4. Plan de acción

La siguiente fase del plan de marketing integral propuesto consistirá en la generación de una batería de acciones que irán fijadas en una fecha o intervalo temporal. Se definirán en qué ubicaciones se llevarán a cabo y quién va a ser la persona responsable. Lo habitual es elaborar una tabla donde las columnas sean lo expuesto con anterioridad (categoría, acción, persona responsable, ubicación, intervalo temporal y otras observaciones). Además, incluiremos como opcional, una para los indicadores o KPIs con los que mediremos la evolución de la acción en la ubicación señalada y que explicaremos con más profundidad en el siguiente apartado. Es necesario marcar también el presupuesto necesario para llevar a cabo cada acción. Las filas serán las acciones categorizadas por tipología de estrategia utilizada para darles un cierto orden. Proponemos precio, producto, SEO, publicidad, ..., pero se puede utilizar cualquier otra categorización que creamos conveniente en función de las características de la empresa u organización. En la figura 16 proponemos un ejemplo de plantilla del plan de acción.

Categoría	Acción	Responsable	Ubicación	Fecha	Indicador o KPIs	Presupuesto	Otros
Precio	Acción1: xxx...	Xxxx	Xxxx	1/1/18-3/3/19	Xxxx		
	Acción2: xxx...						
Producto							
Puntos de venta							
Promoción							
Onicanalidad							
Vigilancia competitiva							
Contenidos							
SEO							
SEM							
RRSS							
Apps							

Figura 16: Tabla o plantilla para la elaboración del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

Se puede utilizar un código de colores para marcar las acciones importantes, las urgentes y las urgentes e importantes. En empresas e instituciones con un elevado número de acciones, donde además estas se solapan en el tiempo, es conveniente la

utilización de programas específicos de gestión de proyectos que nos ayuden a planificar la ejecución de estas acciones. Planificar tareas, asignar recursos e indicadores de seguimiento, automatizar procesos o gestionar el control de coste y seguimiento del plan son algunas de las funcionalidades que te facilitan estos softwares. El Project Manager será encargado de llevar dicho plan de acciones a buen término, coordinando a los recursos humanos, interpretando las necesidades de cada tarea y controlando que todo se dé en tiempo y forma.

Una vez realizado el plan de acciones a desarrollar, vamos a marcar una serie de indicadores que nos ayudarán a medir si la evolución hacia los objetivos de la organización está evolucionando de manera adecuada.

El marketing integral **estratégico** trata de analizar el comportamiento e indaga en las necesidades de los consumidores y trata de aprovecharlas para ofrecer oportunidades de negocio a las empresas. Su planteamiento es a largo plazo y su horizonte temporal se fija entre los tres y cinco años. La estrategia de la empresa trata en último término de fijar los objetivos de la empresa y del marketing, que obviamente deben estar alineados. Con la elaboración del plan de acción se finaliza la parte estratégica y se da paso a la puesta en marcha de estas acciones. El marketing integral **operativo** trata de ejecutar las acciones del plan de marketing para llegar a los objetivos fijados. Estas acciones serán supervisadas a través del control de indicadores por los directivos en un plano estratégico y volverán al plano operativo en forma de inclusión y/o modificación de estrategias y acciones.

### 3.5. Medición y control

El establecimiento de una metodología de seguimiento que nos ayude a la toma de decisiones a la hora de valorar las acciones es fundamental para la organización.

La idea en esta fase es la elaboración de un cuadro de mandos, con gráficos y tablas contruidos a partir de indicadores, que nos facilitara el análisis de la evolución del marketing integral de nuestra empresa hacia la búsqueda de los objetivos marcados. Estos datos que obtendremos de diferentes formas los llamaremos indicadores, cuando se refieran a áreas más propias del marketing tradicional y KPIs cuando se refieran a indicadores del marketing digital.

**Los indicadores** se pueden dividir en función de su área en la empresa por: Línea de ingresos, ventas, eficiencia comercial, ofertas realizadas, ofertas aceptadas, evolución

de los precios, etc. Línea de gastos, Costes, desviaciones, subcontrataciones, incumplimientos de plazos, incrementos de stock, etc. Línea de beneficio, beneficio, rentabilidad, eficiencia, etc. Estos indicadores son facilitados por el área económica y financiera de la empresa, sin embargo, los que vemos a continuación son obtenidos fundamentalmente del área más vinculada a relaciones con el cliente. A veces, para obtener algunos de estos datos son necesarias la utilización de herramientas como encuestas de satisfacción, Customer Journey Maps, clientes misteriosos, etc. Línea de atención al cliente, nivel de satisfacción, calidad percibida, reclamaciones, fidelización de clientes, etc. Línea de competitividad, cuota de mercado, posicionamiento, grado de penetración, grado de innovación, competitividad en precio, nivel de internacionalización, etc.

Además, algunos de estos datos los podemos obtener de: Alertas de información, informes y estudios trimestrales o anuales, conclusiones extraídas durante la fase de diseño de acciones, estudios específicos realizados por la empresa, etc.

**KPI**, del inglés Key Performance Indicator es un valor de medida del rendimiento de un proceso para alcanzar un objetivo. Hablaremos de **métricas** cuando estos datos procedan del análisis de estos indicadores.

Podemos distinguir entre KPIs genéricos y específicos. Los genéricos nos darán una visión más global de cada uno de los elementos que conforman el ecosistema digital y de como nos ayudan a la consecución de los objetivos planteados. Los KPIs específicos nos ayudarán a analizar individualmente la gestión que se está haciendo de cada una de las patas que sostienen a este ecosistema. A diferencia de los indicadores del marketing transaccional, los KPIs son relativamente sencillos de obtener gracias a la analítica web. Prácticamente cualquier plataforma digital que usemos hoy día cuenta con su propio sistema de estadísticas. Además, existen software que las unifican facilitando así su análisis.

Los Indicadores, KPIs y métricas medidas por empresas y organizaciones varían en función de cada negocio y de las estrategias implementadas para la consecución de los objetivos. Por este motivo sería contraproducente marcar cuál deberían ser los indicadores escogidos para la realización de nuestro plan de marketing integral.

El análisis de los datos e indicadores que hemos recogido en la fase de medición debe servirnos para calibrar en que grado las acciones y estrategias planteadas nos han sido de utilidad en la búsqueda de los objetivos del marketing y cuales en cambio son susceptible de mejora o de las que directamente deberíamos prescindir. El control a

través de los indicadores debe ser un proceso continuo de retroalimentación incluyendo nuevas acciones o modificándolas en pos del logro los objetivos marcados.

### **3.6. Presupuesto y calendario**

Existen diferentes formas de establecer un presupuesto de marketing digital como por ejemplo el presupuesto por porcentaje de ventas. Consiste en asignar un porcentaje de acuerdo con el nivel de ventas de la empresa, variando este habitualmente en torno al 10%.

Según un estudio realizado en Estados Unidos, Los presupuestos de marketing en general están en aumento. En 2016, el 61 por ciento de los encuestados dijo que el presupuesto de marketing supondrá, de media, un 12 por ciento de los ingresos de la empresa (Gartner 2017).

Para está formula es necesario conocer previamente el ejercicio anterior. En el presupuesto por paridad comparativa, la organización fija su presupuesto de marketing, realizando una valoración de lo realizado por la competencia y teniéndolo como referencia. El Presupuesto por incremento toma como referencia al presupuesto del año anterior y se le incrementa un porcentaje teniendo en cuenta además la inflación u otros factores macroeconómicos. Y en último lugar dejaremos el presupuesto con base cero, consistente en establecer los recursos presupuestarios necesarios en base a las acciones que deben realizarse para la consecución de los objetivos. Como ya habíamos adelantado en apartados anteriores, este último es el que consideramos más adecuado para la optima realización de un plan de marketing integral.

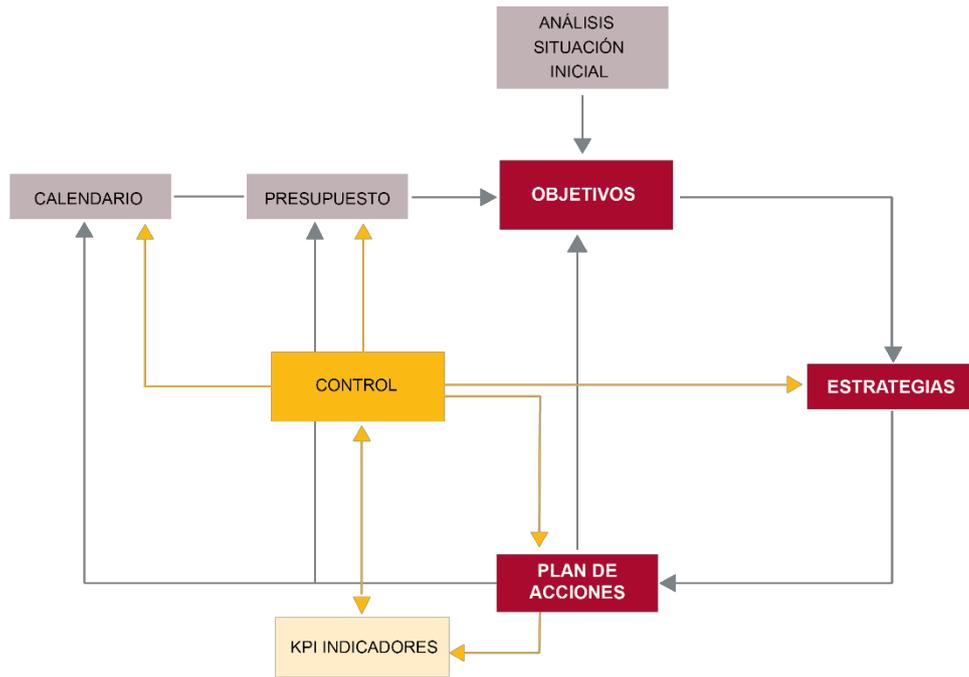


Figura 17: Síntesis del modelo propuesto

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en los presupuestos, el calendario general del plan debe realizarse una vez elaborado el plan de acción y depender exclusivamente de las acciones propuestas. Si el planteamiento estratégico se planifica habitualmente con un intervalo temporal de 3 años, el plan de acción es o debe ser anual.

Tanto el calendario como el presupuesto deben ser dinámicos, puesto que, si vamos a someter al marketing a un plan de control y corrección de las desviaciones, debemos contar con margen tanto de tiempo como económico para poder acometer dichos cambios. Podemos ver representado este dinamismo en la figura 17.



## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Desde la llegada de la revolución digital, el marketing tradicional y el marketing online habían transcurrido por sendas paralelas, a esperas de una digitalización de las empresas e instituciones. Ahora que este proceso de digitalización parece alcanzar un nivel de madurez suficiente, el marketing reclama una fusión de sus dos ramas anteriormente mencionadas. Para ello debemos ser capaces de recapacitar y redefinir procesos como el plan de marketing, para que este pueda ser considerado como un verdadero plan de marketing integral, entendiendo por integral a la fusión entre el marketing digital y el tradicional.

Nuestra propuesta de plan de marketing integral comienza con la realización de un briefing inicial que nos dibujará un diagnóstico interno y externo de la organización y nos permitirá adentrarnos y profundizar sobre cuáles deberían ser los objetivos del marketing para la organización estudiada. Una vez definidos los objetivos, señalaremos cuáles serán las estrategias que nos conducirán al logro de esos objetivos. Finalizada esta fase, debemos desgranar una a una, cada acción que se va a realizar para alcanzar los objetivos propuestos. Al realizar el listado de acciones, designaremos a cada una un presupuesto e indicadores que nos permitan medir si la evolución del objetivo es correcta o no. Esta labor cíclica de control y corrección será parte de la labor habitual de la organización.

A lo largo del presente trabajo, hemos conseguido alcanzar los objetivos propuestos inicialmente. Se ha realizado una revisión de la literatura donde hemos podido verificar que la experiencia práctica del autor en consultoría de marketing está fundamentada en sólidos pilares teóricos. Asimismo, hemos fijado una estructura básica a seguir para realizar un plan de marketing integral basada en modelos de autores anteriores, y se ha definido cada fase para facilitar su aplicación en cualquier tipo de empresa o institución. En definitiva, hemos sentado las bases para la elaboración de una metodología que nos permita realizar un plan de marketing integral.

## **4.2. Limitaciones**

El proceso de unión entre el marketing tradicional y el marketing digital es algo que no se ha producido con anterioridad por la ausencia de la tecnología suficiente en instituciones y empresas como para emprender dicha fusión. Este proceso de digitalización se está produciendo a una velocidad temporal solamente comparable con la innovación tecnológica de los últimos años. Esto hace que la información académica sobre la temática sea limitada. Esto ha propiciado que el presente trabajo, si bien está bastante bien fundamentado en las dos ramas que se fusionan como entes independientes, se basa más en la experiencia profesional del autor al tratar la integración de ambas.

La implantación de nuevas tecnologías hará que los medios para llegar al consumidor varíen. Esto avocará al presente trabajo a ser reformado y actualizado.

## Bibliografía

---

Ambrosio, V. (2000). Plan de Marketing paso a paso. Bogotá. Editorial Prentice Hall.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. New York. Harvard business review, 35(5), 113-124. McGraw-Hill.

Arenas F.J., Alfalla, R. y Medina, C. (2002). Mejorando la formación en Dirección de Operaciones: la visión del estudiante y su respuesta ante diferentes metodologías docentes. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. vol.14 n.1 p.1-66. Grupo de investigación GIDEAO, de la Universidad de Sevilla.

Bassat, Luis (2006). El Libro Rojo de la Publicidad. Barcelona. DeBolsillo.

Cebollada, J (1995). "Lealtad, competencia entre las marcas y estrategia de marketing. Una aplicación a un mercado de productos no duraderos". Actas del VII Encuentro de profesores universitarios de marketing. Barcelona.

Chaffey, Dave; Ellis-Chadwick, Fiona coaut (2014). Marketing digital: estrategia, implementación y práctica. México. Pearson educación.

Chen, I. y Popovich, J. K. (2003). "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", Business Process Management Journal, Vol. 9 Issue: 5, pp.672-688

Cohen W. A., (1989). El plan de marketing. Deusto. Bilbao. España.

Deloitte (2016). En la búsqueda de la Omnicanalidad. (pp.5). Recuperado 18 de mayo 2018 en:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

Deloitte (2018). Impacto de 20 años de liberalización de las telecomunicaciones en España 1998-2018. Recuperado 3 de junio 2018 en:

<https://perspectivas.deloitte.com/hubfs/Campanas/Orange/Deloitte-ES-impacto-liberalizacion-telecomunicaciones-Espana.pdf?hsCtaTracking=c2e725aa-df24-4c97-8c03-12afdd971a20%7C4f74d62b-9d46-4f0c-a7b2-57f953491d8btechnology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. AMA FORUM. 70 (11): 35–36. Business Source Corporate. EBSCO.

Ferre Trenzano, J.M. (1988). *Marketing y Competitividad*. Editorial Vicens Vives. Barcelona. España ISBN 9788431625252

Fleming, P. y Alberdiu, M José. (2000). *Hablemos de marketing*, 2 ed. Madrid. ESIC Editorial.

Gartner (2017) Gartner 2016-2017 CMO Spend Survey. Recuperado el 12 de octubre de 2018 en: <http://gartnerformarketers.com/CMOspend>

Grande Esteban, I. (1996). *Marketing de los servicios*. Madrid. Esic Editorial.

Gray, A. (2018). Building an effective sales and marketing plan. *Westchester County Business Journal*; Tomo 54, N.º 12, Westfair Communications.

García Rodríguez, M.<sup>a</sup> José La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca. Madrid. ESIC.

Henderson, B. D. (1973). *The Experience Curve-Reviewed*. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group.

IAB Asociación de la Publicidad, el Marketing y la Comunicación Digital en España. (2017). *Estudio Anual de Ecommerce*. Recuperado 20 de mayo 2018 en: [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017\\_vpublica.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017_vpublica.pdf)

Invoca (2016) *Call Intelligence Index*. Recuperado el 5 de agosto de 2018 en:

<https://www.invoca.com/call-data/>

Howard, J. A. (1993). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Madrid. Díaz de Santos.

Lovett, J. (2012). Social Media. Métricas y análisis. Madrid. Anaya. ISBN 978-84-415.3141-3

Luna Huertas, P. Ruiz del Castillo J. I. López Jiménez, D. (2012). Nuevos paradigmas para las empresas en la era tecnológica: la socialización de las pymes. Facultad de Ciencias Económicas de Sevilla. Universidad de Sevilla. 30-No. 1: 2012 / 147-162 / ISSN: 0252-9521 pp.148

Mar Gómez, Belén González-Díaz, David Martín-Consuegra & Arturo Molina (2017) How do offline and online environments matter in the relational marketing approach?, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 30:1, 368-380.

McKinsey & Company (2008). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. Recuperado el 14 de septiembre de 2018 en:

[http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring\\_ideas\\_the\\_ge\\_and\\_mckinsey\\_nine-box\\_matrix](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix)

McCarthy J. (1960). Basic Marketing. A Managerial Approach. 6th. Edition. Homewood, Ill.; Irwin 1978, p.39

Montiel, S. (2016) Recuperado el 12 de septiembre de 2018. Deusto Formación. Bilbao. <https://www.deustoformacion.com/blog/marketing-digital/plan-marketing-junto-separado>

KEARNS, D. and NADLER, D. (1992), Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese, HarperCollins, New York, NY.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. 8. ed. México. Pearson Educacion Prentice Hall 2008, 656p. ISBN 9789702611868

Kotler, P. y Lane K, (2012). Dirección de marketing, 12. ed. Pearson Educación Prentice Hall, 2006. 729/864 México, p. ISBN 9702607639

Pere Rosales. (2010). Estrategia digital. Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia. Barcelona. Deusto, Grupo Planeta.

Pulizzi, Joe. (2013). Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. McGraw-Hill Education; 1 edition

PwC (2017). A decade of digital Keeping pace with transformation. Recuperado 3 de agosto 2018 en: <https://www.pwc.es/es/tecnologia/assets/x-encuesta-mundial-coeficiente-digital-de-empresas-coleccion.pdf>

Ries, A. y Trout, J. (2014). Las 22 Leyes Inmutables del Marketing, 1 Edición, McGraw Hill.

Ruiz, A. et al. (2005). El ecosistema digital: modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet. Recuperado el 12 de julio de 2017 en:

<http://www.vinv.ucr.ac.cr/sites/default/files/divulgacion-ciencia/libros-y-tesis/ecosistema-digital.pdf>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2004). La importancia del plan de marketing como herramienta de gestión. Barcelona. Harvard Deusto.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2015). El plan de marketing digital en la práctica. Madrid,. Esic.

Salesforce (2016). State of Marketing. Recuperado el 3 junio de 2018 en: <https://a.sfdcstatic.com/content/dam/www/ocms-backup/assets/pdf/misc/state-of-marketing-report-2016.pdf>

Samino García, R. (2018). Cómo realizar un plan de marketing integral. Madrid. Ommpress. ISBN 9788494757822

Smith, A. (1746) La Riqueza de las Naciones. Madrid. Alianza.

Vidal Fernández, P. (2016). Metodología para la elaboración de un Plan de Marketing. 3C Empresa (Edición núm. 26) Vol.5 – Nº 2.

Wasan Gujra, M. (2015) With exponential growth of technology, is traditional marketing dead? Recuperado el 6 de septiembre de 2018 en:

<https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/marketing-branding/marketing-with-exponential-growth-of-technology-is-traditional-marketing-dead/articleshow/50038002.cms>

Wood, M. B. (2003). El plan de Marketing. Guía de Referencia. México. Pearson Educación.

