

FORMACIÓN PROFESIONAL · MARKETING EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL · UNIDAD 10

Hacer el plan de marketing

El banco quiere un plan para el préstamo del obrador. Adrián tiene las piezas: falta unirlas, ponerles cifras y controlarlas.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…

- Explicar para qué sirve planificar y qué contiene un plan de marketing, ordenando sus fases.
- Reunir los datos de partida del plan, distinguiendo dato, estimación y supuesto.
- Pasar del diagnóstico a las estrategias con el DAFO, la CAME y la matriz de Ansoff.
- Fijar objetivos medibles y acciones de las cuatro P coherentes, con presupuesto y calendario.
- Controlar el plan con indicadores y desviaciones, redactar un informe de control y defender el plan.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Tráeme un plan de marketing: quiero ver cómo sabrás si funciona»

El **sin gluten** se agota, el canal B pide más y el horno es pequeño. Nora pide un préstamo para ampliar el obrador. Marisa, la gestora, le dice: *«Tráeme un plan de marketing. Quiero ver a quién vas a vender, cuánto y cómo sabrás si funciona.»*

Adrián abre su carpeta: *«¡Lo tenemos todo!»*. Nora: *«Tenemos piezas. Falta unirlas, ponerles cifras y decir cómo las controlaremos.»*

❓ ¿Planificas un viaje antes de hacerlo? ¿Qué pasa si no?

❓ ¿Qué diferencia hay entre «vender más» y «vender un 10 % más en seis meses»?

❓ Si a mitad de curso vas por debajo de tu objetivo de notas, ¿qué haces?

❓ ¿Quién tiene que saber lo que dice el plan?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

10.1 Para qué sirve planificar

10.2 Las fases del plan

10.3 Los datos de partida

10.4 Del diagnóstico a las estrategias

10.5 Objetivos medibles

10.6 Acciones, presupuesto y calendario

10.7 Seguimiento y control

10.8 Presentar y defender el plan

Decidir hoy qué, cómo y con qué



Anticiparse

Ver los problemas antes de que lleguen, en vez de reaccionar a lo que pasa.



Coordinar

Que Olvido, Unai y Adrián remen hacia el mismo lado.



Repartir

El dinero y las horas no dan para todo: se reparten con cabeza.



Controlar

Comparar lo conseguido con lo previsto y corregir.

CLAVE

La planificación **estratégica** mira a varios años (qué tienda quiere ser La Despensa); la **comercial**, al año o al trimestre (qué vender, a quién y cómo).

Lo que lleva el plan y lo que pide el banco



El plan de marketing

Documento escrito: resumen, análisis de la situación, DAFO, objetivos, estrategias, acciones de las cuatro P, presupuesto, calendario y control.

VS



Lo que el banco pide además

La inversión, la previsión de tesorería (cuándo entra y sale el dinero), la capacidad de devolver y los riesgos.

CLAVE

El plan tiene uso **interno** (guía al equipo) y **externo** (bancos, socios, proveedores). Ayuda a ver que la oportunidad es real, pero **no garantiza** el préstamo.

Ocho fases, en orden

1️⃣
Análisis
Qué pasa dentro y fuera.

2️⃣
Diagnóstico
Qué significa (DAFO).

3️⃣
Objetivos
A dónde quieres llegar.

4️⃣
Estrategias
El camino general.

5️⃣
Plan de acción
Las acciones de cada P.

6️⃣
Presupuesto
Cuánto cuesta.

7️⃣
Ejecución
Ponerlo en marcha.

8️⃣
Control
Medir, comparar y corregir.

CLAVE
Sin diagnóstico no hay objetivos realistas; sin indicadores, no hay control. El plan es un **ciclo**.

Dato, estimación y supuesto

Cada cifra del plan se anota con **fuente**, fecha, unidad y **fiabilidad**. Y se dice qué tipo de cifra es.



Dato observado

Se ha medido. «600 tiques semanales antes del supermercado» (TPV).



Estimación

Un cálculo razonado a partir de datos. «Las ventas pueden crecer un 5 % si recuperamos los martes.»



Supuesto

Una idea que aún hay que comprobar. «La cabecera subirá las ventas del sin gluten.»

CLAVE

Información **interna**: TPV, márgenes, tarjeta de cliente, costes. **Externa**: mercado, competencia, estadísticas oficiales.

Cada cifra, con su origen

DATO	VALOR	FUENTE	TIPO
Ventas trimestrales de referencia	109.200 € sin IVA	TPV, año anterior	Dato observado
Tiques de martes y miércoles	De 200 a 170 por semana	TPV, tras abrir el supermercado	Dato observado
Cuota del pan del barrio	12 % en unidades	Recuento propio (unidad 2)	Estimación
Clientes que pagarían el reparto	24 de 120 encuestados	Encuesta (unidad 4)	Intención declarada

Ventas de referencia: 600 tiques × 14 € × 13 semanas = **109.200 €**.

CLAVE

Dato externo del INE: en 2025 el 59,6 % de las personas de 16 a 74 años compró por internet en los tres últimos meses. Describe España, **no** a los clientes de La Despensa.

El DAFO de La Despensa

INTERNO · EXTERNO

Debilidades

Obrador pequeño; web lenta en el móvil.

Interno y negativo

Fortalezas

Obrador propio; trato cercano y tarjeta de cliente.

Interno y positivo

Amenazas

Supermercado a 300 m; subida de alquileres del barrio.

Externo y negativo

Oportunidades

Más demanda sin gluten; peatonalización de la calle.

Externo y positivo

NEGATIVO · POSITIVO

CLAVE

Un factor **externo** no lo controla la empresa. La subida de alquileres es una amenaza, no una debilidad.

Cada factor del DAFO, una decisión

Corregir debilidades

Mejorar la web y el pago en el móvil.

Afrontar amenazas

Diferenciarse del supermercado con lo que este no tiene.

Mantener fortalezas

Cuidar la calidad del obrador y la tarjeta.

Explotar oportunidades

Llevar el sin gluten a más tiendas; terraza de degustación con la calle peatonal.

CLAVE

Debilidades → **C**orregir · Amenazas → **A**frontar · Fortalezas → **M**antener · Oportunidades → **E**xplotar.

La matriz de Ansoff

MERCADO ACTUAL · NUEVO

Penetración

Vender más lo mismo a los mismos clientes.

Producto actual · mercado actual

Desarrollo de producto

Algo nuevo para los clientes de siempre.

Producto nuevo · mercado actual

Desarrollo de mercado

Lo mismo a clientes nuevos.

Producto actual · mercado nuevo

Diversificación

Algo nuevo para clientes nuevos.

La más arriesgada

PRODUCTO ACTUAL · NUEVO

CLAVE

Para competir: por **costes**, por **diferenciación** o con **enfoque**. La Despensa no gana al supermercado en precio: diferenciación con enfoque en el barrio.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

La Despensa quiere vender su bizcocho sin gluten a tiendas de otra provincia. En la matriz de Ansoff es...

A Penetración

B Desarrollo de mercado

C Diversificación

✔ El producto es el de siempre (actual) y los clientes, nuevos: desarrollo de mercado. Diversificación sería un producto nuevo para clientes nuevos.

Un objetivo SMART

🎯

Específico

Dice qué y en qué producto o grupo.

📐

Medible

Tiene cifra y fuente de medición.

🧗

Alcanzable

Realista con los recursos.

💼

Relevante

Ayuda al negocio.

⏰

Con plazo

Dice cuándo.

📍

Punto de partida

Sin él no sabes si la meta es fácil o imposible.

CLAVE

«Vender más» es un deseo. «Pasar de 350 a 400 pedidos web al mes en el próximo trimestre» es un objetivo.

De dónde partimos y a dónde vamos

OBJETIVO	PARTIDA	META	FUENTE
Ventas totales del trimestre	109.200 €	115.000 €	TPV
Tiques de martes y miércoles por semana	170	200	TPV
Bizcochos sin gluten en el trimestre	98	300	TPV y obrador
Pedidos web al mes	350	400	Analítica de la tienda
Bizcochos por tienda y mes (canal B)	Prueba en 10 tiendas	30	Informe del distribuidor
Gasto de marketing del trimestre	—	Máximo 2.400 €	Facturas

CLAVE

Crecer un **5,3 %**: (115.000 − 109.200) ÷ 109.200 × 100. Capacidad del obrador: 25 × 13 = 325 bizcochos.

Cada acción, con responsable, coste e indicador

P	ACCIÓN	QUIÉN	FECHA	COSTE	INDICADOR
Producto	Hornada extra de sin gluten los viernes	Olvido	Ene.	0 €	Sin gluten (300)
Precio	Cupón de 2 € mar. y miér. (más de 20 €)	Nora	Ene.–mar.	600 €	Tiques mar.–miér. (200)
Distribución	Expositores para las 10 tiendas B	Nora	Ene.	400 €	Por tienda y mes (30)
Comunicación	Anuncios y contenidos de la tienda en línea	Unai	Ene.–mar.	900 €	Pedidos web (400)
Comunicación	Folletos y cartel de la cesta del sábado	Adrián	Feb.	500 €	Ventas (115.000 €)
	Total			**2.400 €**	

Las cuatro P se apoyan: una campaña de pedidos web necesita una web que funcione en el móvil.

¿Cuánto pesa el marketing en las ventas?

% de marketing = presupuesto anual ÷ ventas previstas × 100

Presupuesto anual	2.400 € × 4 trimestres	**9.600 €**
Ventas previstas del año	115.000 € × 4	**460.000 €**
Peso del marketing	9.600 ÷ 460.000 × 100	**2,1 %**

El **diagrama de Gantt** pone las acciones en filas y los meses en columnas; una barra marca cuándo se hace cada una.

CLAVE

En el Gantt se ve qué acciones coinciden y quién está saturado.

Quién mide qué, cada cuánto y cuándo saltar

INDICADOR	FUENTE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	ALERTA
Ventas totales	TPV	Nora	Semanal	Desviación de más del 5 %
Pedidos web	Analítica de la tienda	Unai	Semanal	Menos de 88 a la semana (−5 %)
Bizcochos por tienda (canal B)	Informe del distribuidor	Adrián	Mensual	Menos de 27
Merma del obrador	Registro del obrador	Olvido	Diaria	Más del 5 %

CLAVE

Para cada indicador: **fórmula**, fuente (TPV, analítica, vendedores, distribuidores), responsable, frecuencia y **umbral de alerta**.

La desviación: absoluta y relativa

Desviación relativa = (real − objetivo) ÷ objetivo × 100

Objetivo de pedidos web al mes	meta del plan	**400**
Desviación absoluta	340 − 400	**−60 pedidos**
Desviación relativa	−60 ÷ 400 × 100	**−15,0 %**

Se divide entre el **objetivo** (si no es cero) y se da con un decimal.

CLAVE

El signo no dice si es buena. Más ventas o menos coste: **favorable**. Más gasto o más coste por pedido: **desfavorable**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

El coste por pedido previsto era 3,00 € y el real ha sido 2,70 €. La desviación (−0,30 €; −10,0 %) es…

A Desfavorable, porque es negativa

B Nula, porque está cerca

C Favorable, porque el coste ha bajado

✔ Se valora según el indicador: en un coste, quedarse por debajo es bueno. El signo solo dice si el real está por encima o por debajo del objetivo.

El primer trimestre del plan



Adrián, con Nora, Olvido y Unai

Tolerancia ±5 %. Ventas 115.000 → 109.250 €; tiques 200 → 188; sin gluten 300 → 336; pedidos web 400 → 340; canal B 30 → 24; gasto 2.400 → 2.520 €.

1. **Desviaciones absolutas.** −5.750 €; −12 tiques; +36 bizcochos; −60 pedidos; −6 por tienda; +120 €.

2. **Desviaciones relativas.** −5,0 %; −6,0 %; +12,0 %; −15,0 %; −20,0 %; +5,0 %.

3. **Valoración.** Favorable: sin gluten (336 × 3,52 = 1.182,72 €; menos merma de 30,10 €: **1.152,62 €**). Fuera: tiques, web y canal B. En el límite: ventas y gasto.

4. **Causas (hipótesis).** Web lenta en el móvil (analítica); bizcocho al fondo en dos tiendas B (distribuidor); cupón poco usado (TPV).

5. **Correctoras.** Web y pago más ágiles (Adrián, 1 mes); cabecera con el distribuidor (Nora, 2 semanas); código propio en vez del cupón (Nora, 4 semanas).

✔ **Correcciones operativas, sin cambiar la estrategia: Marisa verá que saben medir.**

Un guion de diez minutos

MINUTOS	QUÉ CUENTAS
1	El comercio y lo que pide el plan
2	Análisis y DAFO: lo esencial
2	Objetivos y estrategias
2	Acciones, presupuesto y calendario
2	Control: indicadores y qué harás si te desvías
1	Cierre: la idea que deben recordar

Una idea por diapositiva, cifras grandes y gráficos sencillos. No leas: cuenta.

CLAVE

Ante una pregunta, responde con un dato; si no lo sabes, dilo y explica cómo lo comprobarías.

REPASO

Ideas clave

- Planificar es decidir hoy qué conseguir, cómo y con qué recursos; el plan lo pone por escrito.
- El plan ayuda ante el banco, pero no garantiza el préstamo.
- Ocho fases en orden: análisis, diagnóstico, objetivos, estrategias, plan de acción, presupuesto, ejecución y control.
- Cada cifra, con fuente, fecha, unidad y fiabilidad; y se dice si es dato observado, estimación o supuesto.
- DAFO: debilidades y fortalezas (internas), amenazas y oportunidades (externas). La CAME lo convierte en decisiones.
- Ansoff: penetración, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación (la más arriesgada).
- Objetivo SMART, con punto de partida: de 109.200 € a 115.000 € en el trimestre (+5,3 %).
- Control: desviación = real − objetivo; relativa, entre el objetivo. El signo no dice si es buena: depende del indicador.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**