

FORMACIÓN PROFESIONAL · POLÍTICAS DE MARKETING · UNIDAD 11

Plan de marketing integrado

Lunes 31 de mayo de 2027. Unai presenta el borrador del plan de otoño de la línea de kits y pedidos: anuncios desde el lunes 6 de septiembre, kits de otoño y «entrega en el día». Los kits no estarán hasta el jueves 9 y nadie tiene la ruta de mediodía. «Cuatro decisiones sueltas no son un plan.»

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Ordenar las fases de un plan de marketing y reunir sus datos de base con origen, fecha y versión.
- Construir un DAFO con evidencias, apoyado en medias, variaciones y porcentajes, y priorizar sus factores.
- Fijar objetivos medibles y viables, comprobando antes la capacidad, y elegir segmento y estrategia.
- Integrar las acciones de producto, precio, distribución y comunicación con responsable, coste, plazo y dependencia.
- Presupuestar el plan separando el desembolso externo del coste interno imputado.
- Redactar el resumen ejecutivo y defender el plan.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Cuatro decisiones sueltas no son un plan»

Lunes 31 de mayo de 2027. Junto al tablero de tarjetas, Unai presenta el borrador del **plan de marketing de otoño** de la línea de kits y pedidos de **La Despensa de Nora** (caso ficticio), del 1 de septiembre al 30 de noviembre de 2027: anuncios desde el **lunes 6 de septiembre**, kits de otoño y una promesa nueva, «pedidos antes de las 12:00, entrega en el día».

Olvido avisa de que los kits no estarán hasta el **jueves 9 de septiembre**; Efrén pregunta quién hará la ruta de mediodía. Nora deja el borrador sobre la mesa: «Cuatro decisiones sueltas no son un plan». Te encarga el **plan integrado** para el viernes 11 de junio, con una presentación de cinco minutos.

❓ ¿Qué tiene que decidir o comprobar Nora antes de aprobar el borrador de otoño?

❓ ¿Qué sabemos y qué suponemos sobre el reparto y la fecha de los kits?

❓ ¿Qué prueba permitiría revisar la promesa de «entrega en el día» antes de anunciarla?

❓ Si los anuncios salen el lunes y los kits llegan el jueves, ¿qué pasa entre medias?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

11.1 Datos y fases

11.2 DAFO fundamentado

11.3 Objetivos y estrategia

11.4 Acciones, recursos y presupuesto

11.5 Presentación y coherencia

Unamos los calendarios



Los anuncios salen el lunes.

Los kits no estarán hasta el jueves.





Unamos los calendarios.

CLAVE

La **matriz de coherencia** compara las P de dos en dos. Anuncios el lunes 06/09 y kits el jueves 09/09: tres días pidiendo algo que no existe y sin foto. El plan v2 mueve los anuncios al **lunes 13/09**.

Las fases de la planificación

El plan **ordena** las decisiones, **coordina** a las personas y **permite controlar**. Cada fase usa lo que produce la anterior.

FASE	PRODUCE	DEPENDE DE
1. Análisis de la situación	Datos internos y externos con fuente	—
2. Diagnóstico (DAFO)	Factores con evidencia y prioridad	Fase 1
3. Objetivos	Metas medibles con plazo	Fase 2 y la capacidad
4. Estrategia	Segmento, posicionamiento y vía de crecimiento	Fases 2 y 3
5. Acciones del marketing mix	Acciones de las cuatro P con responsable	Fases 3 y 4
6. Recursos y calendario	Horas, euros y cronograma	Fase 5
7. Ejecución y control	Indicadores, revisiones y correcciones	Fases 3, 5 y 6

El borrador de Unai empieza en la fase 5 y no tiene la 7: no dice de qué datos parte ni con qué indicador se sabrá si funciona.

CLAVE

Un plan es una cadena: si una acción no nace de un factor del diagnóstico y no sirve a un objetivo, sobra o le falta justificación.

Índice de fuentes LD-P11 (v1, 02/06/2027)

Dato observado: registrado, con fuente. **Estimación**: calculada con un método escrito.
Supuesto: aceptado para planificar, con su razón.

DATO	ORIGEN Y FECHA	TIPO
Pedidos de oficina y de hogar en mayo	Hoja de pedidos, Adrián, 31/05	Observado
Capacidad de oficinas: 6 pedidos al día	Ficha de capacidad, Itxaso, 01/06	Observado
Contribución del 40 % sobre ventas	Escandallos de kits, Itxaso, 01/06	Supuesto del plan
Horas de Unai: 20 a la semana	Contrato de trabajo, vigente a 01/06	Observado
Kits de otoño listos el jueves 09/09	Olvido e Itxaso, 01/06	Estimación

Solo entran los datos que sirven para decidir, cada uno con su versión: si cambia una cifra, se crea la v2 con el motivo, sin borrar la v1.

CLAVE

Cada cifra y cada supuesto del plan llevan **origen, fecha y versión**, aunque no salgan de una gran base de datos.

Se vende una promesa



Intangible

Se compra una promesa: «a las 13:00 en tu sala de reuniones».



Inseparable

De quien lo presta: Itxaso prepara, Efrén entrega.



Variable

Cada entrega puede salir distinta.



Perecedero

Una hora de reparto que no se usa no se guarda.

CLAVE

Por eso el plan de un servicio añade a las cuatro P las **personas**, los **procesos** y la **evidencia física** (envases, cajas isotérmicas, factura). La **capacidad** hace de almacén: lo que no cabe en la mañana de Itxaso o en la ruta de Efrén no se vende.

Pedidos de kits en mayo de 2027

Del 03/05 al 28/05: 20 días laborables. Datos observados.

SEMANA	OFICINAS	HOGARES	TOTAL
1 (03-07/05)	18	38	56
2 (10-14/05)	21	39	60
3 (17-21/05)	24	41	65
4 (24-28/05)	27	42	69
Total · media semanal	**90 · 22,5**	**160 · 40**	**250 · 62,5**

Capacidad: 6 pedidos de oficina al día (30 a la semana) y 12 de hogar por tarde (60). Fila de control (actividad 5): el total de mayo, 250, es la suma de las cuatro semanas: 56 + 60 + 65 + 69.

CLAVE

Un **DAFO sin evidencias** es una lista de opiniones. Antes de escribirlo, el equipo resume los pedidos con fórmulas visibles: =PROMEDIO(B2:B5); =(B5−B2)/B2.

11.2 · TABLA 2

Indicadores de apoyo del DAFO

INDICADOR	OFICINAS	HOGARES	CÁLCULO (OFICINAS)
Pedidos por día laborable	4,5	8	90 ÷ 20
Variación semana 1 → 4 (%)	50,00	10,53	(27 − 18) ÷ 18 × 100
Peso en el total de mayo (%)	36,00	64,00	90 ÷ 250 × 100
Ocupación en la semana 4 (%)	90,00	70,00	27 ÷ 30 × 100

Indicadores de otras unidades, citados como tales y sin sumarlos: cuota de la bollería de 12,5 % a 12 % (−0,5 puntos; unidad 1); potencial de las oficinas, 120.000 € al año, que no es previsión de ventas (unidad 2); punto muerto del kit de campaña, 100 kits (unidad 5).

CLAVE

La tendencia de oficinas (unos 3 pedidos más por semana) **no se extrapola**: daría 39 en cuatro semanas, más que la capacidad de 30. La tabla describe mayo; no predice septiembre.

Factor, evidencia y consecuencia

INTERNOS · EXTERNOS

D · Capacidad casi llena (alta)

Ocupación del 90 % en la semana 4.

El objetivo no puede pasar de 6 pedidos al día.

F · Pedidos de oficina en aumento (alta)

+50 % de la semana 1 a la 4.

Hay demanda para crecer hasta la capacidad.

A · Catering en el polígono (media)

Hipótesis: Cocinas Brañas visita las empresas.

Diferenciarse por puntualidad y factura.

O · Oficinas, mercado grande (media)

Potencial de 120.000 € al año (unidad 2).

Margen para crecer; no garantiza ventas.

NEGATIVOS · POSITIVOS

CLAVE

Descripción no es prioridad. «Tenemos poca capacidad» no orienta nada; «la preparación de oficinas trabaja al 90 %» sí. Una amenaza sin dato se escribe como **hipótesis** y se pide la prueba que la confirmaría.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Unai propone «duplicar los pedidos de oficina»: de 4,5 al día a 9, con una capacidad de **6 pedidos al día**. ¿Qué ocupación supone?

A 66,67 %

B 100 %

C 150 %

✔ 9 ÷ 6 × 100 = 150 %. No es viable sin contratar, y eso no está en el presupuesto: el objetivo se fija después de mirar la capacidad (11.3; autoevaluación 4).

11.3 · TABLA 3

Objetivos del plan de otoño (13/09-19/11/2027)

10 semanas con **48 días laborables**: el martes 12/10 y el lunes 01/11 son festivos nacionales (esas semanas solo caben 4 × 6 = 24 pedidos de oficina). Por eso los objetivos se fijan por día laborable.

OBJETIVO	BASE (PEDIDOS)	META (PEDIDOS)	COMPROBACIÓN
O1 · Oficinas, 5,5 al día	4,5 × 48 = 216	5,5 × 48 = 264	+22,22 %; ocupación 91,67 %
O2 · Hogares, 9,5 al día	8 × 48 = 384	9,5 × 48 = 456	+18,75 %; ocupación 79,17 %

La base es un **supuesto** (sin plan se repetiría el ritmo de mayo) y se registra para que en noviembre nadie atribuya al plan pedidos que habrían llegado igual. Si en septiembre cambia, se anota y se recalcula la meta.

CLAVE

Un objetivo **SMART** es una cifra con plazo que se puede comprobar, con su indicador y la persona que lo revisa. El plan añade el **escenario de referencia** y la **capacidad**.

La estrategia dice cómo



Segmento prioritario

Oficinas del barrio y del polígono: compran varias veces por semana, con factura, y su pedido medio (60 € sin IVA) duplica el de un hogar (30 €).



Posicionamiento

«Comida de proximidad, puntual y con factura», frente a Cocinas Brañas y a las plataformas de kits.



Estrategia

Penetración (más pedidos de las oficinas clientes) y **desarrollo de mercado** (oficinas del polígono) con los kits actuales: no hay tiempo para probar uno nuevo.

CLAVE

«264 pedidos de oficina» es el **objetivo**; la **estrategia** dice con qué clientes, con qué argumento (puntualidad y factura) y con qué palancas (boletín del polígono y regalo en el primer pedido); la **acción** es «anuncios desde el 13/09».

Hoja de acciones del plan de otoño (v2)

ACCIÓN (P)	RESPONSABLE Y PLAZO	COSTE	DEPENDE DE
Kits K03 y K04 de otoño, probados y etiquetados (producto)	Olvido e Itxaso, 09/09	0 € (jornada)	Recetas
Precio de catálogo; bolsa de regalo en el primer pedido de oficina, hasta 50 (precio)	Nora autoriza; Itxaso, desde el 13/09	300 €	Envaserde (13/09)
Oficinas de 11:30 a 13:30 y hogares de 18:00 a 20:30; pedidos la víspera (distribución)	Efrén, desde el 13/09	0 € (rutas)	Capacidad
Fotos y vídeo de los kits (comunicación)	Nébula; Unai coordina, 09-10/09	600 €	Kits listos
Anuncios: red social y boletín del polígono (comunicación)	Unai, desde el 13/09	900 €	Fotos

CLAVE

Cada acción nace de un factor del DAFO, sirve a un objetivo y lleva **responsable, plazo, coste y dependencia** (qué debe estar hecho antes).

11.4 · TABLA 5

Matriz de coherencia de las cuatro P (plan v2)

PAR DE DECISIONES	¿ENCAJAN?	PRUEBA O CORRECCIÓN
Producto – comunicación	Sí, tras el cambio	Kits el 09/09, anuncios el 13/09
Producto – distribución	Sí	Cajas isotérmicas retornables
Precio – comunicación	Sí, con condiciones	Regalo hasta 50 bolsas, condiciones visibles
Distribución – comunicación	Sí, tras el cambio	Sin «entrega en el día»
Promoción – capacidad	Vigilar	Al 95 % (29 en 5 días, 23 en 4, al alza): pausa de anuncios

El borrador tenía dos choques: comunicación y producto (anuncios el 06/09, kits el 09/09) y distribución y comunicación («entrega en el día» sin ruta de mediodía asignada). El plan v2 mantiene los pedidos hasta las 20:00 del día anterior.

CLAVE

Las cuatro P se integran cuando **nadie promete lo que otra área no puede servir**.

Ofertas promocionales por vía electrónica

⚖️

En las ofertas promocionales por vía electrónica, como los regalos, las condiciones de acceso deben ser «fácilmente accesibles» y expresarse «de forma clara e inequívoca».

Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información (LSSI), art. 20.2 · Consulta: 28/10/2026 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Quien hace la oferta por vía electrónica. El anuncio de La Despensa dice a quién va el regalo, hasta cuándo y que hay 50 bolsas.

CLAVE

Precio y comunicación encajan «con condiciones»: **regalo hasta 50 bolsas, condiciones visibles**.

Presupuesto del plan de otoño (€ sin IVA)

PARTIDA	DESEMBOLSO EXTERNO (€)	HORAS DE UNAI (H)	COSTE INTERNO IMPUTADO (€)
Contenidos	600,00	36	540,00
Anuncios	900,00	30	450,00
Promoción	300,00	24	360,00
CRM y control	0,00	30	450,00
Total	**1.800,00**	**120**	**1.800,00**

Anuncios: 500 € en la red social y 400 € en el boletín. Promoción: 50 bolsas de Envaserde a 6 €. Horas de Unai a 15 €/h: el 46,15 % de las 260 h de su contrato (20 h × 13 semanas, sin descontar festivos). Las 8 h del fotógrafo ya están en la factura de Nébula: no se suman.

CLAVE

Coste económico = 1.800 + 1.800 = **3.600 €**; **salida de caja** = 1.800 €. Control por partidas: 1.140 + 1.350 + 660 + 450 = 3.600 €, igual que por columnas.

Cada tarea avisa a la siguiente

06-08/09

Pruebas de receta

Kits K03 y K04 de otoño.

09-10/09

Kits y fotos

Kits listos el jueves 09/09; fotos y vídeo de Nébula.

13/09

Anuncios y promoción

Desde el lunes; empieza la medida.

18/10

Revisión

Mitad de plan, lunes.

19/11

Fin de la medida

Viernes: 48 días laborables.

30/11

Informe de cierre

Martes.

CLAVE

Si la foto no está el viernes 10/09, el anuncio no sale el lunes: la **dependencia** se escribe en la hoja de acciones para que el retraso de una tarea avise a la siguiente.

Contribución de los pedidos adicionales

Con una contribución del 40 % sobre ventas (supuesto del plan), un pedido de oficina de 60 € deja 24 € y uno de hogar de 30 €, 12 €.

CONCEPTO	CÁLCULO	IMPORTE (€)
Pedidos de oficina adicionales (O1)	(264 − 216) × 24	1.152,00
Pedidos de hogar adicionales (O2)	(456 − 384) × 12	864,00
Contribución adicional	1.152 + 864	**2.016,00**
Frente al desembolso externo	2.016 − 1.800	+216,00
Frente al coste económico	2.016 − 3.600	−1.584,00
Con hogares a 9 al día	1.152 + 48 × 12	1.728,00

Alternativa descartada: la «entrega en el día» exigiría una segunda ruta de 12:00 a 14:00: 2 h × 48 días = 96 h a 16 €/h = **1.536 €**, el 85,33 % del desembolso, sin ningún dato de que los clientes la valoren. Queda como hipótesis para preguntar a las oficinas en octubre.

CLAVE

El plan recupera su caja en el trimestre **solo si se cumplen los dos objetivos**, y el 40 % es un supuesto que hay que revisar con los escandallos de otoño.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El presupuesto del plan de otoño



Nora pide el presupuesto

Viernes 4 de junio de 2027. El borrador dice «coste total del plan: 1.800 €». Caso ficticio.

1. **Decisión, datos y alcance.** Aprobar el gasto. Sin IVA: 600 € de contenidos, 900 € de anuncios, 300 € de promoción y 120 h de Unai a 15 €/h. Coste, no rentabilidad.

2. **Desembolso externo.** Las tres partidas son facturas de terceros: 600 + 900 + 300 = 1.800 €. Es lo que sale de caja.

3. **Coste interno imputado.** 120 h × 15 €/h = 1.800 €. Capacidad: 120 ÷ 260 h = 46,15 % de su contrato; le quedan 140 h.

4. **Evitar la doble cuenta.** Las 8 h del fotógrafo ya están en la factura de Nébula: con ellas (a 15 €/h supuestos) el total saldría 3.720 €, inflado.

5. **Coste total y control.** Coste económico 1.800 + 1.800 = 3.600 €; salida de caja 1.800 €. Por partidas: 1.140 + 1.350 + 660 + 450 = 3.600 €.

✔ Coste económico **3.600 €** y salida de caja **1.800 €**: el borrador confundía la caja con el coste (LD-P11, v2, 04/06/2027).

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Las horas de Unai ya se pagan con su contrato. ¿Por qué se suman al **coste económico** del plan?

A No se suman: no generan factura

B Porque consumen un recurso escaso: son coste interno imputado, aunque no salgan de caja

C Porque Unai cobrará horas extra

✔ 120 h × 15 €/h = 1.800 € de coste interno imputado; su coste de oportunidad es lo que Unai deja de hacer. Si fueran horas pagadas aparte, también saldrían de caja (caso resuelto, pregunta b).

El plan integrado de tu empresa simulada (P11_v1)

Integra los pasos anteriores en el plan trimestral y guárdalo como **P11_v1**:

1 → 2 → 3

1 Datos y diagnóstico

Fases e índice de fuentes con origen, fecha, versión y tipo; DAFO con dos evidencias por cuadrante y una tabla estadística de apoyo.

2 Objetivos y estrategia

Base, cifra, plazo, indicador y comprobación de capacidad; hoja de acciones de las cuatro P y matriz con dos incompatibilidades resueltas.

3 Presupuesto y defensa

Desembolso externo y coste interno separados, cronograma, resumen ejecutivo y presentación de cinco minutos con una alternativa descartada.

CLAVE

Evidencia: hoja de cálculo con fórmulas visibles y fila de control, y documento editable. **Decisión**: qué objetivo propones aprobar. **Responsable** de cada parte y fecha de revisión.

APRENDE CON LA IA

La revisión que recibió Unai

Unai pegó a un asistente de IA las cuatro decisiones del borrador. Pulsa cada tarjeta.

«La suma de cuatro decisiones aisladas ya constituye un plan coherente»

BULO

Faltan las relaciones (matriz de coherencia), la capacidad, el calendario, los responsables y los indicadores.

«El coste del plan es 1.800 €, lo que vas a pagar en facturas»

BULO

Eso es la salida de caja. Con las 120 h de Unai a 15 €/h, el coste económico es 3.600 €.

«El objetivo es vender mucho: cuantos más anuncios, mejor»

BULO

No es medible ni viable: la meta se fija por día laborable con la capacidad (O1: 5,5 al día, ocupación 91,67 %).

«Lanza los anuncios el lunes 6 de septiembre»

BULO

Los kits están el jueves 9: tres días anunciando algo que no existe y sin foto. Anuncios el 13/09.

REPASO

Ideas clave

- Un plan ordena, coordina y permite controlar: siete fases, cada una sobre la anterior.
- El plan de un servicio añade personas, procesos y evidencia física; la capacidad hace de almacén.
- Tabla de apoyo de mayo: oficinas 4,5 pedidos al día, +50 % y ocupación del 90 %; la tendencia no se extrapola.
- Acciones con responsable, plazo, coste y dependencia; anuncios movidos al 13/09.
- Con O1 y O2, la contribución adicional (2.016 €) cubre la caja, no el coste económico.
- Cada dato lleva origen, fecha, versión y tipo: observado, estimación o supuesto.
- DAFO fundamentado: factor con evidencia (o «hipótesis»), consecuencia para el objetivo y prioridad.
- Objetivos por día laborable y comprobados con la capacidad: O1, 264 pedidos (91,67 %); O2, 456 (79,17 %), en 48 días.
- Desembolso externo 1.800 € + coste interno imputado 1.800 € = coste económico 3.600 €; salida de caja, 1.800 €.



¡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**