

PLAN DE MARKETING

**DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN
Y CONTROL CON ENFOQUE EN
GERENCIA DE MERCADEO**

RICARDO HOYOS BALLESTEROS

TERCERA EDICIÓN

Hoyos Ballesteros, Ricardo, autor

Plan de marketing : diseño, implementación y control, con enfoque en gerencia de mercadeo / Ricardo Hoyos Ballesteros. -- Tercera edición. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2025.

232 páginas. -- (Economía, finanzas, empresa y gestión. Ventas y marketing)

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-508-488-9 (impreso) - 978-958-508-489-6 (pdf) -
978-958-508-490-2 (epub)

1. Marketing - Fundamentos 2. Planificación estratégica 3. Pronóstico de ventas 4.
Evaluación del desempeño

CDD: 658.8 ed. 23

CO-BoBN- a1146863



Área: Economía, finanzas, empresa y gestión

Subárea: Ventas y marketing

ECOE
EDICIONES



© Ricardo Hoyos Ballesteros
rihoba@gmail.com

► Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com

www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63 C 32
Tel.: +57 321 226 4609
Bogotá, Colombia

► Hoyos Ballesteros, R. (2025).
*Plan de marketing: Diseño,
implementación y control, con
enfoque en gerencia de mercadeo*
(3ª ed.). Ecoe Ediciones.

Tercera edición: Bogotá, 2025

ISBN: 978-958-508-488-9

e-ISBN (PDF): 978-958-508-489-6

e-ISBN (ePUB): 978-958-508-490-2

Directora editorial: Ana María Rueda G.

Coordinadora de producción editorial:

Alejandra Rondón Forero

Asistente administrativo editorial:

Edwin Corzo S.

Corrección de estilo: Daniela Pérez

Diagramación: Anacelia Blanco Suárez

Carátula: Natalia Herrera Farfán

Impresión: Carvajal Soluciones de Comunicación
S.A.S. Carrera 69 # 15 - 24

La reproducción total de esta obra, ya sea en formato físico o digital, está estrictamente prohibida sin la autorización expresa del titular de los derechos. Asimismo, cualquier reproducción parcial de este libro, con o sin fines comerciales, en formato físico o digital, requiere la autorización previa.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	XV
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL PLAN DE MARKETING.....	1
1.1. Las principales preguntas sobre el plan de marketing.....	1
1.1.1. Qué es un plan de marketing?	1
1.1.2. ¿Para qué sirve un plan de marketing?	2
1.1.3. ¿Debo tener un plan de marketing?	2
1.1.4. ¿Qué pasa si no tengo un plan de marketing?	2
1.1.5. ¿Es muy demorado hacer un plan de marketing?	2
1.1.6. ¿Cuándo se hace el plan de marketing?	3
1.1.7. ¿Una organización sin ánimo de lucro puede hacer un plan de marketing?	3
1.2. Los principales errores de un plan de marketing.....	3
1.2.1. Error 1: no tener un plan	3
1.2.2. Error 2: tener un plan y no ejecutarlo.....	4
1.2.3. Error 3: soñar poco en la elaboración del plan	4
1.2.4. Error 4: soñar mucho en la elaboración del plan	4
1.2.5. Error 5: empezar por la táctica	4
1.2.6. Error 6: empezar por la estrategia	4
1.2.7. Error 7: empezar por los objetivos	5
1.2.8. Error 8: basar el plan en opiniones y no en cifras	5

CAPÍTULO 2. ESTRATEGIA	7
2.1. Definición de estrategia.....	7
2.1.1. La estrategia como plan	8
2.1.2. La estrategia como patrón	8
2.1.3. La estrategia como posición.....	8
2.1.4. La estrategia como perspectiva.....	9
2.1.5. La estrategia como maniobra.....	9
2.2. Otras definiciones de estrategia	10
2.3. Características de la estrategia	11
2.3.1. Objetivos claros y definitivos.....	11
2.3.2. Enfoque.....	11
2.3.3. Flexibilidad.....	12
2.3.4. Eficiencia	12
2.3.5. Consistencia y coherencia	13
2.3.6. Debe compartirse	13
2.3.7. Sencillez	13
2.3.8. Debe ser diferenciada.....	13
2.4. Tipos de estrategias	16
2.4.1. De acuerdo con el alcance dentro de la organización.....	16
2.4.2. De acuerdo con el alcance estratégico	16
2.4.3. De acuerdo con la integración de Internet en la estrategia.....	17
 CAPÍTULO 3. OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	 19
3.1. Estrategias genéricas de Porter	20
3.2. Modelo Delta.....	22
3.3. Estrategias de crecimiento (matriz de Igor Ansoff).....	24
3.4. Estrategias de guerra.....	26
3.5. Estrategias derivadas de la posición relativa.....	28
3.5.1. Estrategias del líder	28
3.5.2. Estrategias del retador.....	31
3.5.3. Estrategias del seguidor	33
3.5.4. Estrategia para el especialista en nichos	34
3.6. Estrategias de consolidación	34
 CAPÍTULO 4. EL PAPEL DEL MARKETING EN LAS EMPRESAS: MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES.....	 35
4.1. Los dominios del marketing	35
4.1.1. Ventas.....	36
4.1.2. Promoción-CIM	36
4.1.3. Inteligencia	37
4.1.4. Estrategia	37
4.1.5. Innovación.....	38

4.1.6. Branding	38
4.1.7. Relaciones	38
4.1.8. Finanzas	38
4.2. Alcance del marketing	39
4.2.1. El rol del gerente de marketing	41
4.2.2. Objetivo misional del marketing	42
4.2.3. Los objetivos del marketing	44
4.2.4. Las funciones de gerente de marketing	47
CAPÍTULO 5. MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING	
TÁCTICO-OPERATIVO	53
5.1. Marketing estratégico	54
5.1.1. Definición y análisis del mercado de referencia	55
5.1.2. Macrosegmentación (segmentación del mercado), análisis de atractividad y análisis de competitividad	55
5.1.3 Selección del mercado meta (targeting)	58
5.1.4 Arquitectura de marca	60
5.1.5 Posicionamiento y territorios de marca	62
5.1.6 Identidad de marca	64
5.2. La mezcla de mercadeo	67
CAPÍTULO 6. DECISIONES SOBRE LA MEZCLA DE MARKETING	69
6.1. Decisiones sobre la marca	69
6.2. Decisiones sobre el producto	71
6.2.1. Nuevos productos	71
6.2.2. Componentes del producto	72
6.3. Decisiones sobre distribución	76
6.3.1. Nivel de intermediación	76
6.3.2. Intensidad de la distribución	76
6.3.3 Decisiones sobre los formatos comerciales y los miembros del canal	77
6.4. Decisiones sobre precio	81
6.4.1. Opciones estratégicas para la fijación de precios	83
6.4.2. Los precios sugeridos	84
6.4.3. Estrategias de descuentos	84
6.5. Decisiones sobre la variable promoción (comunicaciones integradas de marketing – CIM)	85
6.5.1. Alcance de la promoción	86
6.5.2. Los medios o herramientas para la comunicación de marketing	86
6.4.3. ¿Cuánto invertir?	106

CAPÍTULO 7. MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DE MARKETING CASAR	
(CAPTURAR, SOSTENER Y AUMENTAR CLIENTES)	109
7.1. Módulo de captura o consecución de clientes.....	111
7.2. Sistema de sostenimiento o fidelización de clientes	112
7.3. Sistema de recuperación de clientes.....	113
7.4. Sistema para aumentar o desarrollar el valor de los clientes	114
7.5. Sistema de referenciación de prospectos	114
7.6. Sistema de devolución a la sociedad	115
 CAPÍTULO 8. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	117
8.1. El pensamiento estratégico.....	117
8.2. El contexto de la planeación de marketing.....	119
8.3. El proceso de planeación estratégica de marketing	121
 CAPÍTULO 9. ELEMENTOS DEL PLAN DE MARKETING	125
9.1. Análisis de situación	125
9.1.1. El análisis interno	125
9.1.2. El análisis externo.....	139
9.2. Matriz DOFA	144
9.2.1. Factores críticos de éxito	145
9.2.2. Objetivos de marketing.....	145
9.2.3 Definición de estrategias y tácticas	145
9.3. Definición de los programas de marketing.....	146
9.3.1. El cronograma de marketing.....	146
9.3.2. El presupuesto de marketing.....	147
 CAPÍTULO 10. ELABORACIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS	
(FORECAST)	149
10.1. Métodos cualitativos para pronosticar ventas	151
10.1.1. Juicio de ejecutivos.....	151
10.1.2. Agregado de la fuerza de ventas	151
10.1.3. Método Delphi.....	152
10.1.4. Investigaciones de mercado	153
10.2. Métodos cuantitativos para pronosticar ventas.....	153
10.2.1. Promedios móviles.....	153
10.2.2. Suavización exponencial.....	153
10.2.3. Regresión simple.....	154
10.2.4. Regresión múltiple	154
 CAPÍTULO 11. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	155
11.1. El estratega	157
11.1.1. Manejo de relaciones de poder.....	158
11.1.2. Comunicación asertiva	158

11.1.3. Otras habilidades gerenciales.....	159
11.2. La alineación estratégica.....	159
11.3. Logística.....	160
11.4. Servicio al cliente (<i>costumer experience</i>)	161
11.5. Otros elementos que contribuyen a la ejecución de la estrategia	161
CAPÍTULO 12. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE MARKETING:	
LA AUDITORÍA.....	163
12.1. Definición.....	165
12.2. ¿Cuándo hacer una auditoría?	165
12.3. Características de la auditoría de marketing.....	166
12.4. Elementos para tener en cuenta en la planeación de la auditoría de marketing.....	167
12.5. Componentes de una auditoría de marketing.....	168
12.5.1. Auditoría del entorno de marketing	168
12.5.2. Auditoría de la estrategia de marketing.....	168
12.5.3. Auditoría de la estructura de marketing	169
12.5.4. Evaluación de los sistemas de marketing	169
12.5.5. Auditoría de la productividad.....	169
12.6. Tipos de auditoría	170
12.6.1. Auditoría de conformidad.....	170
12.6.2. Auditoría de gestión.....	170
12.7. Tipos de controles	170
12.8. Tipos de evidencias	171
12.9. Las métricas en marketing	171
12.9.1. ¿Qué es una métrica?	172
12.9.2. Características de las métricas de marketing.....	172
12.9.3. Tipos de métricas	173
12.9.4. Ejemplos de métricas	173
REFERENCIAS.....	181
ANEXOS	187
Anexo 1: medición de la orientación al mercado.....	187
Anexo 2: análisis de indicadores de marketing	190
Anexo 3: análisis comparativo de factores de marketing.....	191
Anexo 4: análisis de la cadena de valor (tangibles).....	191
Anexo 5: análisis de la cadena de valor (empresas de servicios)	195
Anexo 6: diseño de estrategias y tácticas	198
Anexo 7: diseño de programas de marketing	199
Anexo 8: cronograma del plan de marketing	200
Anexo 9: presupuesto general de marketing	201

Anexo 10: evaluación de la planificación de marketing	203
Anexo 11: evaluación de los procesos comerciales	206
Anexo 12: formato de plan de ventas.....	212

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Posibles futuros de una organización	11
Figura 2. Estrategia phigital de Coca-Cola.....	18
Figura 3. Estrategias genéricas de Porter	22
Figura 4. Modelo Delta	24
Figura 5. Estrategias de crecimiento (matriz de Ansoff).....	25
Figura 6. Estrategias del líder	29
Figura 7. Estrategias para los retadores	32
Figura 8. Estrategias del seguidor	33
Figura 9. Estrategias de consolidación	34
Figura 10. Los dominios del marketing	36
Figura 11. Tipos de empresas según su tamaño y origen	39
Figura 12. Misión del gerente de marketing	42
Figura 13. Elementos de la visión organizacional	54
Figura 14. Elementos del análisis del mercado de referencia	55
Figura 15. Macrosegmentación del mercado de café procesado	56
Figura 16. Estrategias para la selección del mercado meta	59
Figura 17. Estrategias de arquitectura de marcas	61
Figura 18. Mapa de posicionamiento de tiendas D1	63
Figura 19. Modelo de identidad y territorios de marca de iPhone	65
Figura 20. Elementos de la mezcla de marketing	68

Figura 21. Los identificadores de la marca	70
Figura 22. Elementos del producto real	74
Figura 23. Las dimensiones de la calidad	74
Figura 24. Principales componentes del producto ampliado.....	76
Figura 25. Intensidad de la distribución (formas de cobertura del mercado)	77
Figura 26. El embudo de ventas.....	85
Figura 27. Alcance de la comunicación	86
Figura 28. Elementos del mix de comunicaciones de marketing	87
Figura 29. <i>Mix</i> de inversiones en promoción.....	88
Figura 30. Inversión en medios digitales versus medios tradicionales.....	89
Figura 31. Inversión en medios ATL (tradicionales)	89
Figura 32. Herramientas del marketing digital (TTL)	91
Figura 33. Inversión en medios digitales	91
Figura 34. Principales objetivos de las redes sociales.....	94
Figura 35. Contenido más efectivo en redes sociales.....	95
Figura 36. Principales herramientas de relaciones públicas.....	103
Figura 37. Estrategias de inversión publicitaria.....	108
Figura 38. La empresa desde una perspectiva sistémica.....	110
Figura 39. CASAR. Modelo de gestión operativa de marketing.....	111
Figura 40. Pensamiento, planeación y programación estratégica.....	118
Figura 41. Entorno del marketing	119
Figura 42. Modelo general del plan de marketing.....	123
Figura 43. Matriz BCG.....	134
Figura 44. Matriz multicriterios.....	138
Figura 45. Pronóstico, plan y presupuesto de ventas	149
Figura 46. Factores que influyen en la ejecución de la estrategia.....	156
Figura 47. El papel del gerente de marketing en la ejecución de la estrategia	158
Figura 48. Proceso gerencial de marketing	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Estrategias de guerra.....	26
Tabla 2.	La función comercial en una empresa multinacional grande	41
Tabla 3.	Objetivos del área comercial.....	45
Tabla 4.	Marketing estratégico y marketing táctico-operativo	53
Tabla 5.	Despliegue de las decisiones organizacionales.....	57
Tabla 6.	Tipos de segmentación.....	58
Tabla 7.	El significado de los colores.....	70
Tabla 8.	Canal moderno.....	78
Tabla 9.	Canal detallista tradicional	79
Tabla 10.	Canales informales.....	80
Tabla 11.	Otros canales	81
Tabla 12.	Estrategias para la fijación de precios	83
Tabla 13.	Porcentaje cruzado de usuarios de redes sociales	93
Tabla 14.	Tipos de influenciadores según su alcance	98
Tabla 15.	Principales promociones de ventas dirigidas al consumidor final	103
Tabla 16.	Bonos pensados para la retención de clientes	113

Tabla 17.	Estado de resultados	128
Tabla 18.	Estado de resultados con margen de contribución variable.....	129
Tabla 19.	Estado de resultados de una empresa multiproducto	130
Tabla 20.	Funciones de la cadena de valor.....	132
Tabla 21.	Estrategias de los diferentes productos de la matriz BCG.....	135
Tabla 22.	Productos “perro callejero”	136
Tabla 23.	Productos “perro de raza”	137
Tabla 24.	Elementos del macroentorno.....	140
Tabla 25.	Elaboración de estrategias y tácticas para una empresa de seguros.....	146
Tabla 26.	Métricas financieras.....	173
Tabla 27.	Métricas de <i>costumer experience</i>	174
Tabla 28.	Métricas de consumidor.....	174
Tabla 29.	Métricas relacionadas con la marca.....	175
Tabla 30.	Métricas relacionadas con los canales	175
Tabla 31.	Métricas relacionadas con la publicidad	175
Tabla 32.	Métricas relacionadas con las promociones	176
Tabla 33.	Métricas relacionadas con la logística	176
Tabla 34.	Métricas relacionadas con los vendedores.....	177
Tabla 35.	Métricas relacionadas con un sitio web.....	178
Tabla 36.	Métricas relacionadas con las redes sociales	178

Sistema de Información en Línea



Al final del libro encontrará el código para ingresar al **Sistema de información en Línea - SIL** - donde podrá encontrar el caso de la empresa Pony Malta, además de distintos recursos que le ayudarán a profundizar en el tema.



INTRODUCCIÓN



Aunque en su título se presenta como una guía para elaborar un plan de marketing, este libro va más allá de simplemente enseñar un proceso mecánico para su redacción. En realidad, ofrece herramientas clave que permiten al responsable de la función de marketing en una organización implementarla desde la perspectiva estratégica y táctico-operativa de manera integral con un enfoque de gerencia de mercadeo, como se menciona en la carátula.

En ese orden de ideas, este libro es importante porque no es igual a otros que existen en el mercado; si bien hay muchos elementos comunes con estos, se diferencia mucho de ellos por diversas razones. Así, esta obra hace un esfuerzo importante en articular dos elementos que en la literatura del marketing comúnmente aparecen separados: el marketing y el *branding*, como si uno y otro fueran dos categorías conceptuales independientes y no una sola categoría en donde el *branding* forma parte del marketing. Hay que entender que cuando se habla de gerencia de marketing, indudablemente se debe hablar de gerencia de marca.

Así las cosas, y respecto a los componentes del marketing estratégico, este libro introduce de manera complementaria elementos como arquitectura de marca, territorios e identidad de marca. Por otro lado, en la sección del marketing operativo se presenta una herramienta desarrollada por el autor denominada modelo CASAR, cuyo objetivo es complementar el concepto de “mezcla de mercadeo”. Este modelo propone un proceso para lograr que la estrategia de marketing sea más relevante al

ilustrar cómo debe aplicarse a lo largo del ciclo de adquisición, retención, desarrollo de clientes y referenciación de clientes, entre otros aspectos clave.

Este libro propone que el marketing digital debe complementarse indudablemente con estrategias y acciones tradicionales adaptadas a las características específicas de cada organización. Solo de esta manera, a través de un enfoque integral, se podrán alcanzar los objetivos comerciales propuestos. Por ello, en cada capítulo se presentan conceptos y herramientas tanto del marketing tradicional como del marketing en redes sociales, sitios web y otros medios digitales.

Esta es la tercera edición del libro. La primera se publicó en 2013, la segunda en 2019 y esta nueva edición ve la luz en 2025, doce años después de la publicación inicial. Con total certeza se puede afirmar que la edición actual es mucho más madura, más novedosa, mejor escrita y, en general, mucho más elaborada. Cuenta con 55 figuras y 36 tablas, lo que lo convierte en una obra altamente didáctica, fácil de leer e ilustrativa. Cada una de estas herramientas contribuye a una mayor claridad sobre los temas tratados y facilita una comprensión más profunda de los mismos.

Por lo demás, este libro está destinado a volverse una herramienta recurrente para el estudiante universitario de pregrado o posgrado y, de igual manera, para el empresario interesado en obtener una formación rigurosa en la disciplina del marketing, en la gerencia de mercadeo y en la elaboración de planes orientados a la acción y a la consecución de objetivos.

Apreciado lector, espero que lo disfrute mucho y, especialmente, que le sea de mucha utilidad.