

Tema 3. Planificación estratégica de marketing

Objetivos

1. Introducción

2. El proceso de planificación estratégica de marketing

- 2.1. Análisis de la situación
- 2.2. Establecimiento de los objetivos de marketing
- 2.3. Formulación de la estrategia
 - 2.3.1. Estrategia corporativa
 - 2.3.1, apartado a) Definición de la misión de la empresa
 - 2.3.1, apartado b) Identificación de las Unidades estratégicas de negocios
 - 2.3.1, apartado c) Análisis y valoración de la cartera de negocios
 - 2.3.1, apartado d) Identificación de nuevas áreas de negocio
 - 2.3.2. Estrategia de unidad de negocio
 - 2.3.3. Estrategia funcional

Bibliografía

Glosario

Objetivos

En este tema el estudiante conocerá cómo se desarrolla el proceso de planificación estratégica de marketing y los principales tipos de estrategias al servicio de la empresa.

1. Introducción

El entorno que envuelve a las empresas es muy dinámico de manera que las necesidades de los consumidores, las actuaciones de la competencia y las iniciativas de otros actores cambian de forma constante.

Para poder aprovechar las oportunidades que se derivan del entorno así como hacer frente a las amenazas provenientes del mismo, es preciso que la dirección de marketing desarrolle y mantenga un ajuste adecuado entre los objetivos y recursos de la empresa y los cambios que se producen en el entorno. La planificación comercial es el centro de la actividad gerencial de una organización. Sin un desarrollo correcto de esta función la empresa carece de orientación, definición y dirección.

La **planificación estratégica** es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. Según Kotler (1992) la planificación consiste en "decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro", es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial.

Este proceso puede desglosarse en tres actividades claves: el **análisis de la situación**, dirigido a captar y definir las oportunidades y problemas estratégicos del mercado; la **programación e implantación** de los recursos necesarios para aprovechar dichas oportunidades y solventar las posibles amenazas; y el **control estratégico** de las decisiones adoptadas.

En la figura 1 se sintetizan las etapas del proceso de planificación estratégica de marketing.

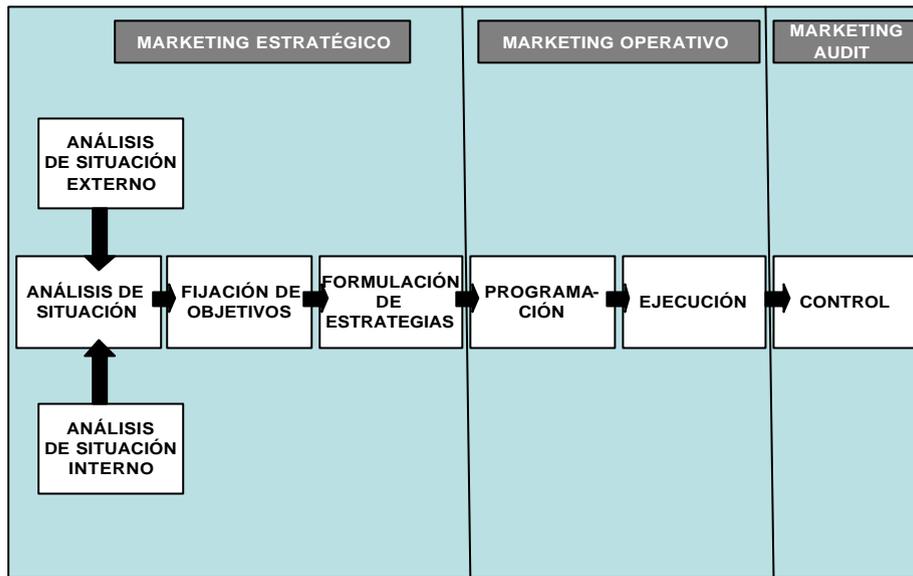


Figura 1. El proceso de planificación estratégica de marketing

La planificación estratégica de marketing es una parte de la planificación estratégica general de la empresa cuya finalidad se centra en alcanzar los objetivos de marketing que se fijan.

La planificación estratégica de marketing se plasma en un documento escrito denominado **plan de marketing**. En este documento se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan los programas y medios de acción precisos para alcanzar dichos objetivos.

El Departamento de Marketing es el encargado de elaborar, ejecutar y controlar los planes de marketing.

2. El proceso de planificación estratégica de marketing

El proceso de planificación estratégica de marketing se desarrolla de acuerdo con el esquema expuesto en la figura 1. Dicho proceso podría resumirse en cuatro interrogantes clave:

| | |
|---------------------------|---|
| ¿Quiénes somos? | Definición de la misión de la empresa |
| ¿Dónde nos encontramos? | Análisis de la situación |
| ¿A dónde queremos llegar? | Establecimiento de los objetivos de marketing |
| ¿Cómo lo conseguiremos? | Formulación de la estrategia de marketing |

La supervivencia de la empresa depende de una adecuada respuesta a estas cuestiones, para lo que hará uso de la planificación estratégica.

2.1. Análisis de la situación

La primera etapa del proceso de planificación estratégica de marketing la constituye el análisis de situación. Para ello, se realizará un estudio riguroso tanto de la situación externa de la empresa como de la situación interna.

La figura 2 representa el esquema de un análisis de situación estándar en el que se diferencian las dos partes comentadas.

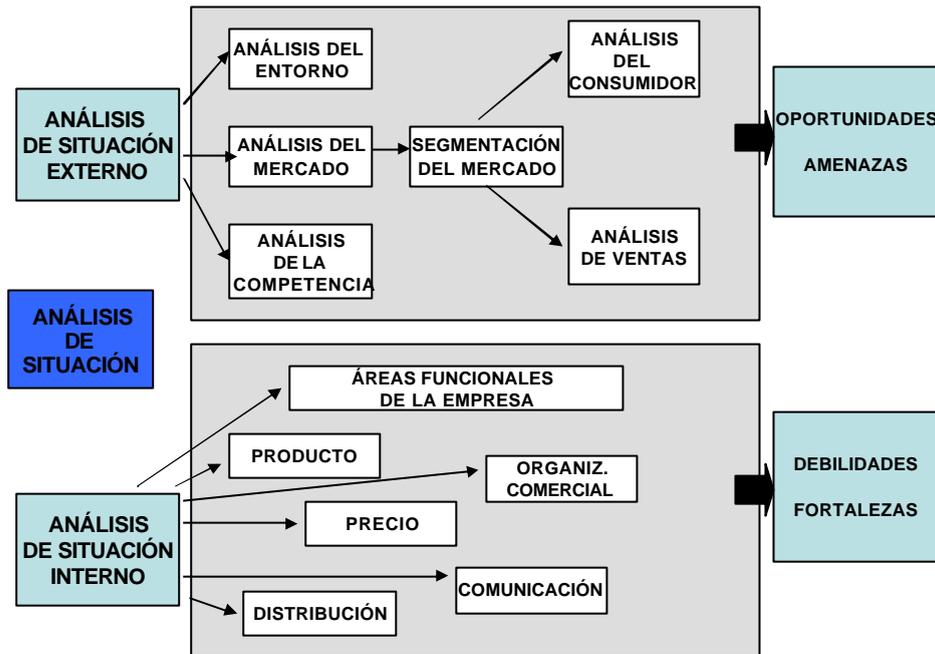


Figura 2. Representación esquemática del análisis de situación

Análisis externo

Para analizar la situación externa de la empresa es preciso estudiar tres factores: el entorno, el mercado y la competencia.

El análisis del entorno consiste en la descripción detallada de todos aquellos actores y fuerzas externas que, siendo parcial o totalmente incontroladas, son susceptibles de afectar a la relación de intercambio que la empresa mantiene con sus mercados meta. El entorno de marketing de la empresa estaría configurado por dos componentes principales: el macroentorno y el microentorno.

El **macroentorno** recoge los aspectos que afectan de forma global a la empresa y a todo su microentorno. Estas fuerzas se concretan en factores físicos, demográficos, económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales. El **microentorno** incide de forma más directa en la relación de intercambio entre la empresa y sus clientes. Está conformado por cuatro actores: los proveedores, los competidores, los intermediarios y los consumidores.

El análisis del mercado debe realizarse desde dos perspectivas: el mercado como conjunto de individuos y el mercado como volumen de ventas. El primero, requerirá un estudio profundo del consumidor para cada segmento. El segundo, supone el estudio pormenorizado de todo lo relacionado con los aspectos cuantitativos.

Análisis del consumidor por segmentos: necesidades, motivaciones y frenos, preferencias, percepciones, hábitos, actitudes, comportamiento de compra y de consumo.

Análisis del mercado por segmentos: volumen (en euros y en unidades), importancia, crecimiento, tamaño, evolución y tendencias y posicionamiento.

Por último, deberá realizarse un estudio de los principales competidores de la empresa. Los aspectos que deben recogerse en dicho análisis son los siguientes:

Antecedentes de la empresa competidora: historial de la empresa; relación completa de los productos, incluida una descripción de los mismos en la que se pueda identificar el empleo de los productos principales y de los subproductos.

Los productos de la competencia: historial del producto y de su desarrollo, hasta su forma actual; características comerciales del producto (ventas por segmentos, participación por segmentos, tamaños de los productos, distribución física, ciclo de vida, envasado...)

Precios de la competencia: precios de consumo para todos los tamaños; condiciones de la venta a minoristas; condiciones de la venta a mayoristas; condiciones especiales para compradores excepcionalmente importantes.

Organización de ventas: cobertura de la fuerza de ventas; volumen y distribución de la fuerza de ventas; organigrama de la fuerza de ventas, variaciones zonales y sus posibles causas.

Distribución Comercial: estrategias y tácticas de distribución; participación por canales; volumen de ventas por canales; frecuencia de compra.

Actividades publicitarias y promociones: historial completo del apoyo publicitario que se ha dado al producto competidor durante los años anteriores; estrategias de comunicación; análisis de contenidos; inversiones en distintos instrumentos de comunicación.

El análisis externo sirve para identificar **oportunidades y amenazas**. Las oportunidades son eventos del entorno que pueden afectar positivamente a la actividad desarrollada por la empresa, en caso de ser aprovechados. Las amenazas son aspectos del entorno que pueden afectar negativamente a los resultados de la

empresa si ésta no lleva a cabo las acciones de marketing necesarias para impedirlo.

Algunos ejemplos de oportunidades y amenazas se reflejan en la figura 3.

| Oportunidades Potenciales | Amenazas Potenciales |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Entrar en nuevos mercados o segmentos<input type="checkbox"/> Atender a grupos adicionales de clientes<input type="checkbox"/> Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes<input type="checkbox"/> Crecimiento rápido del mercado<input type="checkbox"/> Diversificación de productos relacionados<input type="checkbox"/> Integración vertical<input type="checkbox"/> Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos<input type="checkbox"/> Complacencia entre las empresas rivales | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Entrada de nuevos competidores con costes más bajos<input type="checkbox"/> Incremento en las ventas de los productos sustitutivos<input type="checkbox"/> Crecimiento lento del mercado<input type="checkbox"/> Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores<input type="checkbox"/> Creciente poder de negociación de clientes o proveedores<input type="checkbox"/> Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial<input type="checkbox"/> Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países<input type="checkbox"/> Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos<input type="checkbox"/> Cambios demográficos adversos |

Figura 3. Análisis DAFO. Oportunidades y Amenazas

Análisis interno

El análisis interno debe permitir valorar la propia capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas.

El análisis interno comprende la evaluación de los recursos y las capacidades de la empresa en las áreas de producción, recursos humanos, finanzas, marketing, investigación y desarrollo y management.

Este análisis permite identificar los **puntos fuertes y débiles** de la empresa. Los puntos fuertes son aquellos aspectos en los que la empresa se muestra más capacitada para obtener una ventaja competitiva. Por el contrario, los puntos débiles son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la empresa y, por ende, que impiden la consecución de los objetivos de la organización.

En la figura 4 se muestran algunos ejemplos generales de fortalezas y debilidades.

| Puntos Fuertes Potenciales | Puntos Débiles Potenciales |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Capacidades fundamentales en actividades clave <input type="checkbox"/> Recursos financieros adecuados <input type="checkbox"/> Habilidades y recursos tecnológicos superiores <input type="checkbox"/> Propiedad de la tecnología principal <input type="checkbox"/> Mejor capacidad de fabricación <input type="checkbox"/> Ventajas en costes <input type="checkbox"/> Acceso a las economías de escala <input type="checkbox"/> Posición de ventaja en la curva de experiencia <input type="checkbox"/> Habilidades para la innovación de productos <input type="checkbox"/> Buena imagen en los consumidores <input type="checkbox"/> Productos (marcas) bien diferenciados y valorizados en el mercado <input type="checkbox"/> Líder en el mercado <input type="checkbox"/> Mejores campañas de publicidad <input type="checkbox"/> Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas <input type="checkbox"/> Aislada, en cierta medida, de fuertes presiones competitivas <input type="checkbox"/> Capacidad directiva <input type="checkbox"/> Flexibilidad organizativa | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No hay una dirección estratégica clara <input type="checkbox"/> Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia <input type="checkbox"/> Falta de algunas habilidades o capacidades clave <input type="checkbox"/> Atraso en investigación y desarrollo <input type="checkbox"/> Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos <input type="checkbox"/> Rentabilidad inferior a la media <input type="checkbox"/> Debilidad de la red de distribución <input type="checkbox"/> Débil imagen en el mercado <input type="checkbox"/> Habilidades de marketing por debajo de la media <input type="checkbox"/> Seguimiento deficiente en la implantación de la estrategia <input type="checkbox"/> Exceso de problemas operativos internos <input type="checkbox"/> Cartera de productos limitada <input type="checkbox"/> Instalaciones obsoletas <input type="checkbox"/> Falta de experiencia y de talento gerencial |

Figura 4. Análisis DAFO. Puntos Fuertes y Débiles

Una de las herramientas de marketing utilizadas para sintetizar el análisis externo e interno es la **matriz DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). En ella se resumen los principales hallazgos surgidos del análisis de situación. Esta matriz estaría conformada por el gráfico 2 y 3, conjuntamente.

2.2. Establecimiento de los objetivos de marketing

Una vez realizado el diagnóstico de la situación, se fijarán los objetivos de marketing. Éstos han de ser coherentes con los objetivos generales definidos en el plan estratégico de la empresa.

Asimismo, es preciso que los objetivos cumplan con una serie de principios básicos: deben ser realistas y alcanzables, teniendo en cuenta los recursos con los que

cuenta la empresa. Han de cuantificarse en la medida de lo posible y referirse a un periodo de tiempo determinado. Por último, deben registrarse y comunicarse por escrito a los responsables afectados en su consecución.

2.3. Formulación de la estrategia

La tercera etapa del proceso de planificación se centra en la formulación de la estrategia. Para comprender esta etapa en las organizaciones modernas es necesario distinguir tres niveles en el proceso de formulación de la estrategia:

La estrategia a **nivel corporativo** o estrategia global: toma como referencia a toda la organización para la que se trata de establecer su misión y objetivos a largo plazo, así como las estrategias más adecuadas para alcanzarlos. En este nivel se plantea la relación de la empresa con su entorno y se decide en qué actividades se quiere invertir y cuál es la combinación más apropiada de las mismas para cubrir sus objetivos planteados.

La estrategia a **nivel de las unidades de negocio**: tomando como referencia la estrategia corporativa, se trata de formular la estrategia para cada una de las actividades o unidades de negocio de la empresa, teniendo en cuenta que cada una de ellas se mueve en un entorno competitivo distinto. La planificación estratégica, en este caso adquiere su mayor significado para las empresas diversificadas, ya que para una empresa monoprodutora, ambos niveles, el corporativo y el de unidad de negocio, se funden en uno sólo.

La estrategia a **nivel funcional**: las actividades principales de la empresa (producción, finanzas, marketing, etc.) necesitan abordar su propio planteamiento estratégico, teniendo en cuenta todas las posibles interacciones entre ellas, en busca de la optimización de los recursos productivos.

2.3.1. Estrategia corporativa

Para definir la estrategia a nivel corporativo las organizaciones deben llevar a cabo las cuatro actividades de planificación siguientes:

1. Definir la misión de la corporación.
2. Identificar las Unidades Estratégicas de Negocios (UENs), a partir de la identificación previa de los productos-mercados en los que opera la compañía.
3. Analizar y valorar la cartera de negocios, esto es, las distintas UENs.
4. Identificar nuevas UENs.

2.3.1, apartado a) Definición de la misión de la empresa

Las organizaciones deben redactar declaraciones de su misión para ofrecerlas a directivos, trabajadores y, a menudo, a los clientes. Una buena declaración de la misión permite a los empleados tener un sentido compartido del objetivo, la dirección de la empresa y las oportunidades. La declaración permite que todos los empleados, dispersos geográficamente, trabajen de forma independiente, pero, al mismo tiempo, colectiva en pro de un objetivo común de la organización. Pero lo

que es más importante la misión condiciona y guía la gestión de la cartera de negocios, de tal modo que sólo serán oportunidades de negocio las áreas de actividad que encajen con la misión.

La definición de la **misión** de la empresa requiere contestar a los siguientes interrogantes:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es la envergadura de nuestro negocio?
- ¿En qué negocios deberíamos estar?

La **formulación de la misión** se apoya en los siguientes elementos:

- La historia de la empresa
- Las preferencias de los propietarios y dirigentes
- Las características del entorno
- Los recursos con que cuenta la empresa
- Las competencias distintivas

La definición de la misión tiene una gran incidencia en la capacidad para generar estrategias y para evaluarlas. Por tanto, una definición muy estrecha de la misión, orientada al producto, va a limitar las posibilidades de crecimiento de la empresa. En este sentido, se recomienda que la definición de la misión esté orientada al mercado ya que de esta forma se amplían notablemente las posibilidades estratégicas de la empresa.

La definición de la misión tiene una gran incidencia en la capacidad para generar estrategias y para evaluarlas. Por tanto, una definición muy estrecha de la misión, orientada al producto, va a limitar las posibilidades de crecimiento de la empresa. En este sentido, se recomienda que la definición de la misión esté orientada al mercado ya que de esta forma se amplían notablemente las posibilidades estratégicas de la empresa.

En la figura 5 mostramos algunos ejemplos para ver las diferencias a la hora de definir la misión con una orientación producto o una orientación mercado.

| EMPRESA | ORIENTACIÓN PRODUCTO | ORIENTACIÓN MERCADO |
|-------------------|---------------------------------------|---|
| REVLON | HACEMOS COSMÉTICOS | VENDEMOS ESPERANZA |
| XEROX | FABRICAMOS EQUIPOS DE FOTOCOPIADO | AYUDAMOS A MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS OFICINAS |
| REPSOL | VENDEMOS GASOLINA | SUMINISTRAMOS ENERGÍA |
| COLUMBIA PICTURES | HACEMOS PELÍCULAS | SERVIMOS AL OCIO |
| CARRIER | HACEMOS EQUIPOS DE AIRE ACONDICIONADO | PROPORCIONAMOS COMODIDAD PARA LAS VIVIENDAS |
| HOJIBLANCA | EMPRESA DE ACEITE | EMPRESA DE ALIMENTOS |

Figura 5. Definición de negocio con orientación producto versus orientación mercado

2.3.1, apartado b) Identificación de las unidades estratégicas de negocio (UENs)

Los negocios deben verse como un proceso de satisfacción de clientes, no como un proceso de producción de bienes. El profesor Levitt animó a las empresas a que cambiaran su definición de los negocios en términos de necesidades y no de productos.

Las unidades estratégicas de negocios tienen dos **características** fundamentales:

Es un único negocio o un conjunto de negocios relacionados, que se pueden planificar separadamente del resto de los de la empresa. Es decir, una UEN puede estar constituida por uno o varios productos-mercado.

Tiene su propio director que es responsable de la planificación estratégica y de la consecución de objetivos, y que controla la mayoría de los factores que afectan al beneficio.

2.3.1, apartado c) Análisis y valoración de la cartera de negocios

El objetivo de esta fase es analizar y evaluar la situación de las distintas unidades estratégicas de negocios para decidir en cuál o cuáles se debe invertir, mantener, cosechar o desinvertir. En los últimos años, son los modelos de valoración de cartera los instrumentos más empleados, siendo los dos más conocidos el de Boston Consulting Group y el de General Electric (fotocopias).

2.3.1, apartado d) Identificación de nuevas áreas de negocio: estrategias de crecimiento

Los planes de la empresa para sus negocios actuales le permitirán proyectar sus ventas y beneficios. Sin embargo, con frecuencia, las ventas y beneficios proyectados serán inferiores a lo que la dirección corporativa desea en el horizonte considerado. Después de todo, el plan de cartera incluirá la renuncia a algunos negocios y éstos necesitarán reemplazarse. Si hay un gap o distancia entre las ventas futuras deseadas y las ventas proyectadas, la dirección corporativa tendrá que desarrollar o adquirir nuevos negocios para eliminar esta distancia en la planificación estratégica (figura 6).

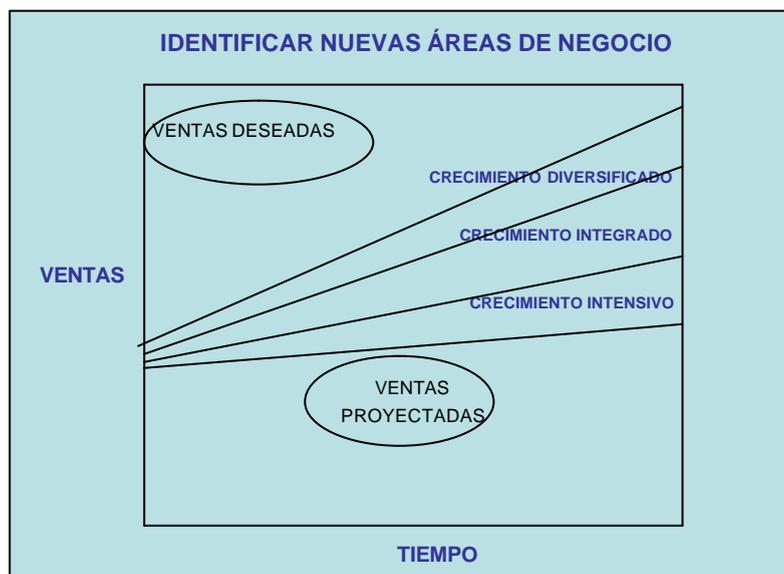


Figura 6. Identificación de nuevas áreas de negocio

Las empresas pueden cubrir o llenar el gap de tres maneras: la primera consiste en identificar oportunidades para alcanzar el crecimiento dentro de los propios negocios (oportunidades de crecimiento intensivo); la segunda en identificar oportunidades para construir o adquirir negocios que se relacionen con los actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento integrado); la tercera, en identificar oportunidades que añadan nuevos negocios que no se relacionen con los actuales

de la compañía (crecimiento diversificado). A estas tres opciones se las denomina estrategias de crecimiento.

Estrategias de crecimiento

Estas estrategias pretenden contribuir al crecimiento y a la expansión de la empresa. Ansoff (1976) propuso la siguiente clasificación mediante la matriz de crecimiento de productos y mercados (figura 7).

| PRODUCTOS MERCADOS | ACTUALES | NUEVOS |
|-----------------------|-------------------------------|------------------------|
| | ACTUALES | PENETRACIÓN DE MERCADO |
| NUEVOS | DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS | DIVERSIFICACIÓN |

Figura 7. Matriz de crecimiento de Ansoff

La **estrategia de penetración de mercado** pretende incrementar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales, gracias a un esfuerzo mayor de marketing. Para ello la empresa tiene varias opciones: actuar sobre el nivel de compra de los clientes actuales; atraer a los clientes de la competencia; y actuar sobre los consumidores potenciales que aún no consumen el producto.

La **estrategia de desarrollo de nuevos mercados** supone la introducción de los productos actuales en los nuevos mercados. Las opciones que tiene la empresa son: extenderse a nuevos mercados geográficos y dirigirse a nuevos segmentos.

La **estrategia de desarrollo de nuevos productos** trata de incrementar el nivel de ventas por medio del lanzamiento de nuevos productos en los mercados actuales.

La **estrategia de diversificación** se basa en lanzar nuevos productos que van dirigidos a nuevos mercados. Es utilizada por empresas que desean expandirse por medio de actividades que están fuera de su negocio habitual.

Las estrategias de diversificación se pueden clasificar en **concéntricas y puras**. Las primeras se dan cuando los nuevos negocios mantienen alguna relación con el

negocio habitual obteniéndose sinergias de marketing, producción, tecnológicas, etc., entre las dos actividades. En las segundas, el negocio nuevo no guarda ninguna relación con el negocio original.

Asimismo, las estrategias de crecimiento pueden clasificarse dependiendo de si la empresa trata de expandirse con sus propios medios o recurriendo a procesos de integración con otras empresas. En este segundo caso, se pueden distinguir dos tipos de integración: la de tipo vertical y la horizontal.

La **integración vertical** se produce cuando la empresa adquiere o se fusiona con otras empresas no competidoras situadas en niveles diferentes del proceso productivo o de distribución del producto. Cuando las empresas se integran realizando actividades iniciales de la cadena de valor la **integración** se produce **hacia el origen o hacia atrás**. En cambio, si las empresas se integran desarrollando actividades finales de la cadena de valor, la **integración** será **hacia el destino o hacia adelante**.

La **integración horizontal** tiene lugar cuando la empresa se fusiona o absorbe alguna empresa competidora.

2.3.2. La estrategia de la unidad de negocio

Atendiendo a la ventaja competitiva defendible por la empresa y al objetivo estratégico, Porter identificó tres opciones estratégicas para las unidades de negocio (figura 8). Estas opciones se conocen con el nombre de estrategias de desarrollo.

| | | | |
|----------------------|-------------------|---|------------------------|
| | | VENTAJA COMPETITIVA | |
| | | CARÁCTER ÚNICO DEL PRODUCTO PERCIBIDO POR LOS COMPRADORES | COSTES BAJOS |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | TODO EL SECTOR | DIFERENCIACIÓN | DOMINIO POR LOS COSTES |
| | SEGMENTO CONCRETO | CONCENTRACIÓN | |

Figura 8. Estrategias de desarrollo

La **estrategia de liderazgo en costes** o dominio de los costes consiste en centrar a la unidad de negocio en la práctica, para el mercado global, de precios más reducidos que los practicados por la competencia, lo que hará posible la obtención de una alta cuota de mercado. La base de esta estrategia se encuentra en la explotación de una ventaja en costes que la empresa repercute en los precios.

La **estrategia de diferenciación** consiste en ofrecer, al mercado global, un producto con cualidades distintivas que lo hacen apreciado y diferente de los competidores. La diferenciación puede adoptar distintas formas: la imagen de marca, la calidad del producto, el diseño del producto, etc.

La **estrategia de enfoque o concentración** implica que la unidad de negocios se concentre en un segmento del mercado para actuar en el mismo, bien con una estrategia de costes o bien con una estrategia de diferenciación.

2.3.3. La estrategia funcional

Una vez que la estrategia corporativa y de unidad de negocio han sido formuladas, se está en condiciones de iniciar la planificación de las distintas áreas funcionales: marketing, producción, finanzas, etc. La planificación estratégica de marketing así como la de cualquier área funcional, debe estar orientada por la misión y los objetivos definidos tanto para la corporación como para la unidad de negocio.

En el área funcional de marketing es posible identificar tres tipos de estrategias:

Estos tres tipos de estrategias están sumamente interrelacionadas entre sí. Así, el posicionamiento y la estrategia de segmentación se determinan de forma conjunta ya que el producto se posiciona en un segmento previamente definido. Del mismo modo, el posicionamiento elegido para el producto y las características del mercado meta determinan la estrategia de marketing-mix (producto, precio, distribución y comunicación) más apropiada para alcanzar el posicionamiento deseado en el segmento considerado.

Estas estrategias se abordarán con profundidad en los temas siguientes.

Bibliografía

KOTLER, Philip; CÁMARA, Dionisio; GRANDE, Ildelfonso y CRUZ, Ignacio (2000): *Dirección de Marketing*, edición del milenio, Prentice-Hall, Madrid.

LAMBIN, Jean-Jacques (1995): *Marketing Estratégico*, 3ª edición, McGraw-Hill, Madrid.

MARTÍN ARMARIO, Enrique (1993): *Marketing*, 3ª reimpresión, 1999, Editorial Ariel, S.A., Barcelona.

MUNUERA ALEMÁN, José Luis y RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel (1998): *Marketing estratégico. Teoría y casos*, Pirámide, Madrid.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María (1999): *El plan de marketing en la práctica*, 4ª edición, Esic, Madrid.

SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín (2001): *Plan de marketing: análisis, decisiones y control*, Ediciones Pirámide, Madrid.

SANTESMASES MESTRE, Miguel (2004): *Marketing. Conceptos y estrategias*, 5ª edición, Pirámide, Madrid.

Glosario

Amenaza: tendencia o evento que, de no adoptar acciones estratégicas que lo impidan, afectarán de forma negativa a la empresa.

Marketing-mix: conjunto de herramientas controlables que se interrelacionan entre sí para conseguir los objetivos especificados en el plan de marketing. Éstas son: el producto, el precio, la distribución y la comunicación

Misión: rol que desempeña la empresa en el mercado. Refleja la identidad de la organización. Debe definirse de forma amplia y con una orientación mercado.

Oportunidad: tendencia o evento que puede afectar de forma positiva a la empresa, siempre que se adopte una respuesta estratégica oportuna.

Plan de marketing: documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como los programas y medios de acción precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

Planificación estratégica: proceso que permite a la empresa crear y mantener una relación estrecha entre sus recursos y objetivos y las posibilidades que ofrece su mercado.

Posicionamiento: la concepción de un producto y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a los otros productos competidores.

Segmento de mercado: grupo de consumidores que tienen unas características y comportamiento de compra homogéneo y muy diferente del resto de consumidores.

Unidad estratégica de negocios: está integrada por uno o varios negocios que tienen una base común de mercado, un entorno competitivo específico y son dirigidos por un único responsable.

Ventaja competitiva: características o atributos que posee una empresa, producto o marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características pueden ser de naturaleza variada y referirse al propio producto, a los servicios añadidos que acompaña, o a las modalidades de producción, distribución o venta propios del producto o de la empresa.