



Universidad de la Habana
Facultad de Economía

MONOGRAFÍA

TEMA:

**PROCEDIMIENTO Y HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL MARKETING PARA UN NEGOCIO.**

AUTORA:

Lic. Graneisy Palacios Laza

PROFESORA CONSULTANTE:

MsC. Ana Luisa Espinosa Bernal.

La Habana,
CUBA 2019

DATOS GENERALES DE LOS AUTORA:

Lic. Graneisy Palacios Laza: graneisyp@gmail.com

Licenciada en Economía, Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, Cuba.

DATOS GENERALES DE LA PROFESORA CONSULTANTE:

MsC. Ana Luisa Espinosa Bernal: ana@fec.uh.cu

Máster en Gestión de Empresa.

Máster en Marketing y Comunicación.

Profesora Auxiliar del Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

Introducción	4
Desarrollo.	5
1.1 La Dirección Estratégica.	5
1.2 Niveles de estrategia	6
1.3 Fases del Proceso Estratégico.	8
1.3.1 Fase de Formulación	8
1.3.1.1 Determinación de la Misión y la Visión.....	8
1.3.1.2 Análisis Externo: Macro y microentorno.....	10
1.3.1.3 Análisis Interno. Análisis Funcional.....	14
1.3.1.3.1 Cartera de Negocios. Matriz de Cartera Boston Consulting Group(BCG). ..	17
1.3.1.4 Matriz DAFO	20
1.3.1.5 Definición de objetivos.	23
1.3.1.6 Formulación de Estrategias.	24
1.3.2 Fase de Implementación.....	29
1.3.3 Fase de Evaluación.	29
1.4 Fundamentación teórica del Plan de Marketing	29
Conclusiones.....	34
Bibliografía.....	35

Introducción

El actual panorama de la economía mundial se enmarca en un entorno cada vez más agresivo, con cambios rápidos e impredecibles y una elevada rivalidad competitiva de las empresas, y un uso más acentuado de las herramientas de dirección estratégica y los métodos de mercado en todos los sectores de las economías. Por tal motivo es imprescindible acudir a nuevos enfoques estratégicos para administrar los procesos de la empresa de modo que den respuestas a los cambios que se imponen en el entorno y asumir los retos que se presentan para lograr altos niveles de competitividad y una continua adaptación y renovación en el contexto en que se desenvuelven.

Esta monografía constituye una herramienta para el perfeccionamiento de los conocimientos del mercado de los directivos, para la creación de riquezas que contribuya a estimular y fortalecer los procesos de gestión en las empresas permitiéndole identificar las herramientas antes los cambios del entorno.

Desde la perspectiva del Marketing como área funcional dentro de las organizaciones, tomando como modelo teórico la estructura y el contenido de un Plan de Marketing representa un pilar que entrelaza el funcionamiento de toda la empresa ya que se puede planificar, con bastante garantía el éxito, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado por lo cual debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el entorno afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo para su beneficio.

Esta monografía tiene como objetivo elaborar un procedimiento que facilite la planificación estratégica desde la perspectiva del Marketing a los negocios.

Palabras clave: Diagnóstico, Planificación, Dirección, Estrategia y Marketing.

Desarrollo

1.1. La Dirección Estratégica.

El entorno empresarial actual, se ha vuelto más complejo, dinámico e incierto se caracteriza por diferentes factores, entre los que se destacan los cambios tecnológicos, un mayor conocimiento por parte de los clientes, y la creciente internacionalización y madurez de los mercados. Estas características transforman el medio en que se desarrollan las empresas, y por esta razón se han visto en la necesidad de perfeccionar su sistema de dirección adaptándolo a las nuevas características del entorno; tomando de esta manera una actitud estratégica de dirección.

El enfoque estratégico se presenta entonces como la alternativa para lograr un mejor desempeño y adaptación de las entidades con su entorno; caracterizándose por una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio. Ahora adaptarse constituye un problema de supervivencia, generar el cambio dentro de la organización es el medio para ser competitivos y es el modelo de planificación estratégica el paradigma del cambio.

Con la aparición de la planificación estratégica se produjo un avance considerable en el ámbito empresarial, al constituir un análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico de los directivos en relación con la empresa.

Pese a los adelantos que reveló la Planificación Estratégica, los resultados esperados que esta esbozaba no siempre fueron logrados, generando desconfianza ante la posibilidad de éxito de la misma, surgiendo como una solución parcial del problema estratégico, pues solo toma en consideración las variables económicas y tecnológicas, obviando las variables sociopolíticas, de gran relevancia en la situación actual. Además, se enfoca en la relación empresa-entorno, asumiendo que la organización sin cambios estructurales internos.

Debido a los motivos anteriormente mencionados, surge la Dirección Estratégica, que a diferencia de su predecesora la Planificación Estratégica, se mostró como el proceso que abarcó la totalidad del problema estratégico, pues no bastaba con planificar de forma estratégica, sino que era necesario dirigir todos los procesos con una perspectiva, con un pensamiento estratégico.

Menguzzato, Bartoli y Hermel (1989) definen a la Dirección Estratégica como “una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde hay que ir al encuentro del entorno. Es un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de la asignación de recursos”.¹

Sin embargo, el éxito de la Dirección Estratégica depende de la alineación de la mayor parte de sus integrantes en un propósito común, formando parte de una única visión, con una misión, valores y estrategia organizacional clara y compartida; y creando las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso estratégico con suficiente realismo y libertad, fomentando la coordinación y fluidez del conocimiento y de la información entre la dirección y el resto de la organización.

1.2 Niveles de estrategia.

Las organizaciones para garantizar los resultados de su actividad poseen una estructura organizativa para la toma de decisiones y el desempeño del trabajo general. El hecho de que las empresas se vean en la necesidad de mejorar su gestión ante el entorno cada vez más turbulento determina la jerarquización de la estrategia empresarial por niveles:

¹Menguzzato, Bartoli y Hermel, 1989.

1. Nivel corporativo, empresarial o global.

También llamada estrategia maestra. A este nivel se considera a la empresa en su entorno, analizando en qué actividades se puede participar y cómo se pueden combinar mejor. El nivel corporativo es el responsable del diseño de un plan estratégico corporativo que debe guiar a toda la empresa, definiendo como objetivo supremo la misión corporativa. Trata de identificar el ámbito de negocio o actividad de la empresa, sus capacidades distintivas y el efecto sinérgico resultante de la integración adecuada.

2. Estrategia de negocio o a nivel de Unidades Estratégicas de Negocio.

La unidad estratégica de negocio es también denominada producto-mercado, unidades de actividad estratégica, áreas o segmentos estratégicos. A este nivel se elabora un plan estratégico del área y se desarrollan las actividades que le correspondan de la manera más eficaz. Se sustenta en las capacidades distintivas y en las ventajas competitivas apoyándose además en la sinergia resultante de coordinar e integrar adecuadamente las diferentes áreas funcionales de cada actividad.

3. Estrategias funcionales o a nivel de área de actividad.

Se refiere a la manera de utilizar mejor los recursos y habilidades en cada área funcional, de las diferentes unidades estratégicas de negocio con el objetivo de alcanzar una mejor posición competitiva y la rentabilidad deseada. Se analizan a este nivel el área de marketing, producción, financiación, investigación y desarrollo, recursos humanos, etcétera.

De manera general, cada nivel tiene su "jerarquía", especificidades e importancia vital, por lo que el éxito de la Dirección Estratégica global depende de la coherencia y la coordinación que exista entre ellos.

1.3 Fases del Proceso Estratégico.

La Dirección Estratégica, es un sistema capaz de lograr los objetivos, siempre que se tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa. Este proceso se lleva a cabo correctamente cuando se relacionan e interactúan sus principales fases: formulación, implementación y evaluación.

1.3.1. Fase de Formulación.

En este primer instante del proceso estratégico se desarrolla un análisis a partir del estudio de tres elementos esenciales que determinan el espacio estratégico en el que se desenvuelven las empresas, los cuales a su vez constituyen los ejes sobre los que se construirá la estrategia de la misma, estos son: fines y misión generales de la organización, análisis externo y análisis interno.

1.3.1.1 Determinación de la Misión y la Visión.

La Misión representa la esencia de la empresa, su identidad y personalidad en el momento actual y de cara al futuro. Se considera por una parte la razón de existir de la empresa, definiendo las fronteras de responsabilidad y el campo de especialización, y por otra la expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad.

Constituye también una respuesta a tres cuestiones básicas: ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, y ¿Cómo lo hacemos?

Su preparación forma parte importante del proceso estratégico, al brindar claridad y consistencia de propósito, dado que proporciona un marco de referencia para todas las decisiones que se tendrán que tomar, posibilitando a su vez, obtener el compromiso de todos los involucrados a través de una comunicación clara del concepto de la empresa. Puede servir además como documento de relaciones públicas si ha sido redactada adecuadamente, permitiendo ganar la comprensión y apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

La Misión no se precisa estática, siendo la empresa un sistema cambiante en el tiempo, la misión puede variar cuando sea necesario, principalmente cuando las premisas iniciales que la fundamentaron hayan cambiado. Según Phillip Kotler: “las misiones no se revisan a corto plazo y con cada cambio que pueda darse en la economía, pero en cualquier caso las empresas deben redefinir su misión si esta ha perdido credibilidad y no define ya el óptimo curso de acción de la compañía”.²

La Visión, en tanto, es una representación de lo que se cree en el futuro debe ser la empresa a los ojos de los clientes, trabajadores, proveedores, etcétera. Es una proyección e imagen futura de la entidad, de cinco a veinte años de vista.

La formulación de la visión de una empresa tiene que hacerse involucrando a todos y cada uno de sus implicados, dado que tiene que integrarse al subconsciente de todos los miembros, tiene que ser sentida realmente como algo propio y no algo establecido por los directivos. Su formulación adecuada y precisa constituye uno de los mayores retos de su equipo de dirección.

Una declaración de visión debe ser breve, fácil de captar y recordar, creíble y consistente con sus valores estratégicos y su misión, a la vez que inspira y plantea retos para su logro, mostrando la esencia de lo que debe llegar a ser.

Una visión debe, cuando sea comparada con las realidades del presente, necesitar de continuar con su búsqueda de nuevos caminos, de lo que se deriva que su constitución, al igual que en la Misión, no es estática.

²Kotler, P: “Dirección de Marketing. Análisis, Planificación y Control”. Madrid. Prentice-Hall. 7ma Edición: 1993. p. 40

1.3.1.2 Análisis Externo: Macro y microentorno.

El análisis estratégico externo comprende el análisis del macro y microentorno de la empresa, los cuales se componen de los actores y fuerzas externas a la organización, que influyen en la capacidad de la empresa para desarrollar y mantener relaciones exitosas con el público objetivo.

El estudio del entorno nos permite valorar el comportamiento del mercado, así como las oportunidades del negocio y las amenazas a las que está sometido el mismo. La organización no puede incidir directamente en el comportamiento del entorno, pero conociéndolo sí puede contribuir a mantener ventajas competitivas y mejorar la posición de la empresa con respecto a los competidores.

❖ *El Macroentorno.*

Se define macroentorno a todas las fuerzas que actúan sobre las empresas de un sistema socioeconómico y que son independientes de la función que estas desempeñan y del sector donde clasifican; las cuales pueden desempeñar una oportunidad o una amenaza, y afectan en mayor o menor medida a las empresas en dependencia de sus características.

Estas fuerzas son denominadas factores estratégicos del entorno, dado la incidencia significativa que pueden tener sobre el desarrollo de las actividades de la organización y de sus resultados.

Los principales factores estratégicos del macroentorno pueden agruparse en:

- ✓ **Entorno Demográfico:** se debe tener en cuenta la población, su tamaño, distribución, densidad geográfica, tendencia migratoria, su distribución por edades, la tasa de natalidad, mortalidad y matrimonio, estructura étnica, social y religiosa.

- ✓ **Entorno Económico:** se deben tener en cuenta los factores que afectan el poder de compra de los consumidores y sus modelos de gasto.
- ✓ **Entorno Medio Ambiental:** se deben tener en cuenta elementos tales como escasez de materia prima, aumento del coste de energía, de los niveles de contaminación, etc. El estado deteriorado del medio ambiente es uno de los principales problemas que deben afrontar las empresas y la población.
- ✓ **Entorno Tecnológico:** se deben tener en cuenta factores como el ritmo acelerado de las innovaciones tecnológicas, los presupuestos de investigación y desarrollo. Se deben observar las tendencias en la tecnología.
- ✓ **Entorno Político- Legal:** las decisiones se pueden ver afectadas o beneficiadas por el ambiente político compuesto por leyes, instituciones públicas y grupos de presión que influyen y limitan a ciertas organizaciones e individuos de la sociedad.
- ✓ **Entorno Sociocultural:** La sociedad en que uno vive perfila las creencias básicas, los valores y las normas sociales. Las creencias y valores fundamentales se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las instituciones sociales más importantes (escuelas, iglesias, empresas y gobierno). A pesar de que estos valores fundamentales son persistentes, los valores culturales secundarios experimentan cambios a través del tiempo.

❖ ***El Microentorno.***

El Microentorno está integrado por un conjunto de factores que ejercen influencia directa sobre los resultados de las organizaciones los cuales vienen dado por un análisis del mercado donde se desarrolla la actividad de la empresa y de la competencia.

El análisis del mercado conlleva a la definición del público objetivo, con la intención de conocer al respecto aspectos tales como: estructura (cuota de mercado), aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda y perfil del mercado.

Mientras que el estudio de la competencia suele regirse por la opinión de Michael Porter en su estudio sobre el tema planteo la existencia de las cinco fuerzas competitivas llamadas “Fuerzas Competitivas de Porter” las cuales constituyen en la actualidad una referencia obligatoria a la hora de analizar el entorno competitivo.

Cada una de estas cinco fuerzas, así como sus combinaciones, influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar en qué tipo de entorno se mueve la empresa, en cuál es recomendable estar, en resumen, qué estrategias debemos adoptar. A continuación, se procederá a explicar estas fuerzas puesto que constituyen una ayuda para el análisis del entorno competitivo. (Ver **figura 1**).

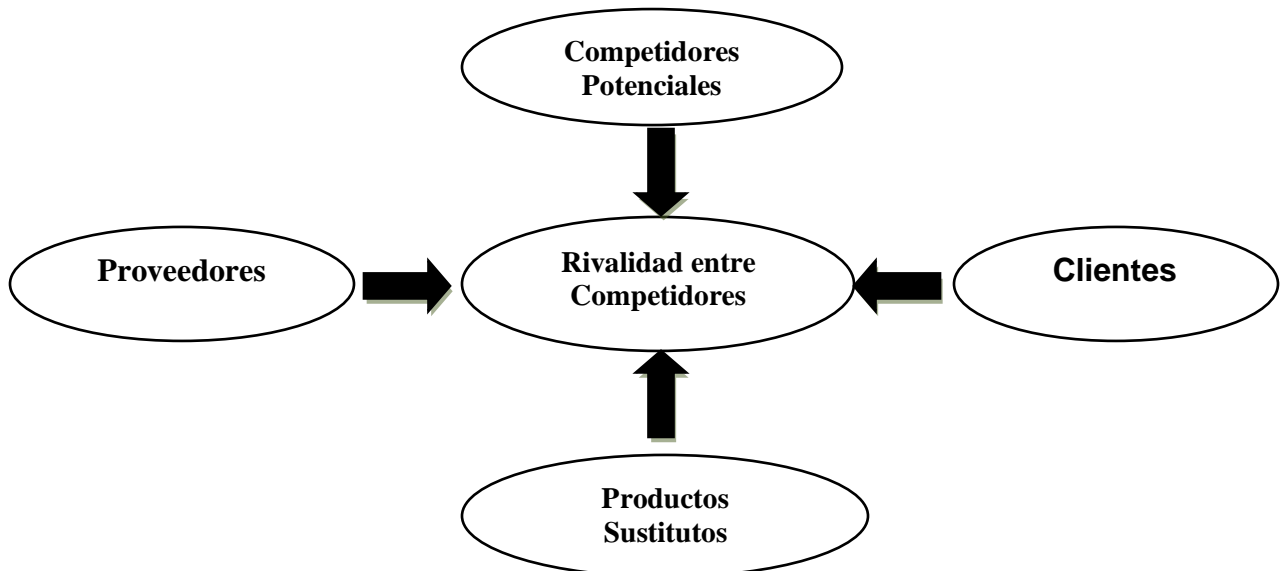


Figura No. 1: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Tomado de Menguzzato. Pág. 152.

- ✓ **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** El riesgo de competencia dependerá de las barreras de entrada y de la reacción de los competidores existentes que los nuevos competidores pueden esperar. Las principales barreras contra la competencia son: economía de escala, diferenciación del producto, requerimiento de capital, desventajas en costo independientemente del tamaño, acceso a los canales de distribución, y política gubernamental.

- ✓ **Intensidad de la rivalidad entre competidores del sector:** La rivalidad entre competidores es un juego por las posiciones. Será menor o mayor en dependencia del tamaño y el poder de la competencia en el mercado, la diferenciación del producto, la rapidez del crecimiento de la industria y otras. Aquí se utilizan tácticas como competencia de precios, introducción de nuevos productos y el golpe de la publicidad.
- ✓ **Amenaza de productos sustitutos:** Los productos sustitutos son bienes que pueden ser consumidos o empleados en lugar de otros en alguno de sus posibles usos. Son productos que limitan el potencial de las industrias, por el atractivo que pueda tener la retribución percibida de sus precios. Cuanto más atractivo sean los precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión a las utilidades en el sector industrial.
- ✓ **Poder de negociación de los clientes:** Los consumidores pueden exigir baja de precios o aumento de la calidad, esto constituye un poder de negociación que está en dependencia de la importancia relativa de las compras que haga, el nivel de estandarización de los productos que compra, entre otros factores.

Por lo tanto, es importante para la empresa conocer ¿Quiénes son los clientes a los que va dirigir el producto o servicio?, siendo un elemento primordial la determinación de los segmentos de mercado, sus características, necesidades insatisfechas, tamaño, poder adquisitivo y comportamiento. Para dar cumplimiento a ello se debe realizar un estudio exhaustivo que incluya criterios demográficos, psicológicos, geográficos y de estilo de vida, que brinden información suficiente, para lograr la aceptación del producto o servicio final.

La segmentación identifica y define el perfil de distintos grupos de compradores que pueden preferir o necesitar distintos productos y distintas combinaciones de marketing. Luego la empresa decidirá que segmentos presentan las mayores oportunidades (serán aquellos cuyas necesidades las pueda satisfacer mejor que la competencia).

De esta manera la empresa estará en condiciones de fijar sus objetivos con mas fundamento, ya que conocerá mejor las necesidades de cada grupo específico. Por

otro lado, la información que se obtiene de esta segmentación se convierte en un insumo fundamental para el diseño de productos o servicios y, sobretodo, para la definición de estrategias comerciales.

- ✓ **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores está en dependencia de las características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus ventas. Puede ser ejercido mediante mecanismos como el aumento de los precios o la reducción de la calidad de sus bienes.

La meta de toda organización consiste en encontrar una posición en la industria donde pueda defenderse mejor contra esas fuerzas o pueda ejercer influencia sobre ellas para que les sea favorable.

1.3.1.3 Análisis Interno. Análisis Funcional.

El análisis interno trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. A través del mismo se pretende conseguir una visión de conjunto acerca de los recursos principales, los medios y habilidades para hacer frente al entorno; así como evaluar los puntos fuertes que se han de explotar en una estrategia, y los puntos débiles que se intentarán remediar o eliminar.

Este análisis constituye una tarea bastante compleja, la cual debe ir orientada a la evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad total, como un sistema que incluye las capacidades específicas desarrolladas de cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales, inmateriales y humanos.

Para el desarrollo de este tipo de análisis se tienen en cuenta diferentes técnicas, como son: el análisis funcional, el perfil estratégico, los apalancamientos, la cadena de valor y el de competencias. La técnica o instrumento que se aborda en la investigación es la referente al análisis funcional, con la finalidad de elaborar el diagnóstico estratégico.

Análisis funcional: Tiene como objetivo analizar lo que la empresa está haciendo en cada una de sus funciones con la finalidad de determinar sus fortalezas y debilidades y para su realización se establecen los aspectos claves por área funcional que deben ser objeto de análisis.³

❖ **Dirección.**

El sistema de dirección dentro de sus características explica el éxito o fracaso de las empresas. Dentro de los aspectos claves que analiza se encuentran: la estructura organizativa, haciendo énfasis en la organización formal e informal, la autoridad y su grado de centralización, grado de flexibilidad organizativa y clima organizacional. Asimismo, analiza la dirección, con sus estilos y funciones reales, estilos de liderazgos, contribución a la mejora del clima organizacional y adecuación con el entorno y tipo de estrategia; los sistemas de motivación, sus procedimientos para el enriquecimiento del trabajo; los sistemas de información y su estructura, etc.

❖ **Recursos Humanos.**

Investiga y estudia todo el proceso del personal de la entidad, así como el sistema de reclutamiento; grado de cualificación, formación y desarrollo de los recursos humanos; sistema de promoción, incentivos y recompensas; sistema de seguridad en el trabajo y el grado de participación e integración del trabajo en equipo.

❖ **Aprovisionamiento.**

La función de aprovisionamiento consiste en comprar los materiales necesarios para la actividad de la empresa y almacenarlos mientras se inicia cada proceso de producción o comercialización. La función de aprovisionamiento se compone de tres aspectos fundamentales: compra, almacenamiento y gestión de inventarios.

³Menguzzato, Martina y Renau J.J. "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management". Madrid. Editorial Ariel. 1991, página 138.

❖ **Producción.**

Estudia las características y extensión del proceso productivo, así como el grado de integración, la tecnología del proceso y el sistema de producción empleado. Analiza los componentes del costo y su evolución pasada y compara la estructura de los mismos con los de la competencia; la productividad global y la de cada uno de los factores; el efecto experiencia en caso de que la empresa lo posea; el estado de los equipos y sus políticas de mantenimiento; el control de los inventarios y de la producción y la calidad; las políticas de aprovisionamiento y la localización, número y dimensión de las plantas.

❖ **Control de Calidad.**

Entendiendo por calidad desde el punto de vista del cliente (capacidad para satisfacer sus necesidades) y desde el punto de vista del producto (defectos e incidencias cero). La calidad debe ser medible. En este sentido, el objetivo es alcanzar estándares de calidad para el producto y servicio prestado. Para cumplir con los requisitos mínimos en esta materia, la norma ISO 9001 establece los parámetros para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, que es una forma estratégica de aplicar las soluciones de calidad en cualquier empresa.

❖ **Investigación y Desarrollo (I+D).**

Incluye en su análisis los estados de las diferentes patentes y licencias de las entidades; el análisis de las inversiones en I+D; potencial de innovación y know-how y las capacidades de investigación y desarrollo concretadas en productos y/o procesos.

❖ **Económico- Financiero.**

Estudia los análisis financieros de la empresa, donde se incluyen los análisis de rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios; de liquidez y solvencia; los fondos de rotación y análisis del equilibrio económico-financiero; estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las diferentes fuentes de

financiamiento, incluyendo las políticas de dividendos y la autofinanciación; los costos financieros y los riesgos de los créditos concedidos a clientes.

❖ **Comercial.**

Se analiza las variables que conforman la mezcla de marketing (producto/servicio, precio, distribución y comunicación), así como los elementos que la relacionan: la evolución de la cuota de mercado, de la demanda y mercado potencial; las características, amplitud y componentes tecnológicos de los productos o servicios; el nivel relativo de los precios en relación con la competencia, su evolución y formación; el posicionamiento de la marca; estructura de los canales de distribución; papel y funcionamiento de las fuerzas de ventas, su elección de medios y soportes publicitarios.

1.3.1.3.1 Cartera de Negocios. Matriz de Cartera Boston Consulting Group(BCG).

La cartera de negocios está conformada por todos los productos que una empresa comercializa para un determinado mercado. Unida a la Matriz BCG o Matriz Boston Consulting Group forman una herramienta de análisis interno que permite determinar qué productos que deben ser incluidos en la cartera de la empresa y cuáles no.

La Matriz BCG permite realizar un análisis estratégico en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, para determinar cuáles son los mejores y peores recursos en términos de retorno de la inversión. Por lo tanto, la principal función de la Matriz BCG es analizar la cartera de productos de la empresa para situarlos en los diferentes cuadrantes y a partir de ahí tomar decisiones estratégicas. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura. (Ver **figura No.2**).



Figura No. 2: Versión de la autora según la Matriz BCG Phillip Kotler, “Dirección de Marketing” Edición del Milenio. Capítulo 3 pág.77.

Principales características de las unidades estratégicas de negocio (UEN):

✓ **Estrella**

Las “estrellas” son aquellos productos que generan dinero (liquidez), pero que necesitan una inversión considerable para conseguir consolidar su posición en el mercado. Además, son productos que están en un mercado en crecimiento y con una cuota de mercado considerable. Por lo que serían los productos líderes del mercado con un gran potencial de crecimiento.

✓ **Interrogante**

Los “signos de interrogación” son los productos con rápido crecimiento, pero con baja participación, necesitan mucha inversión dependiendo de cuál sea la estrategia que podrían terminar convirtiéndose en productos estrella o en productos perro.

✓ **Vaca**

Las “vacas” son los productos que ya están consolidados en un mercado con poco crecimiento. El objetivo es mantener la situación competitiva de estos productos porque son los que nos generan dinero para posteriormente invertirlos en otros.

✓ **Perro**

El cuadrante de “perros” tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o pérdidas.

A medida que pasa el tiempo las UEN cambian su posición en la matriz crecimiento-participación. Así pues, se convierte en una herramienta para los expertos en la planificación estratégica; la utilizan para tratar de valorar cada negocio y asignar a los mismos los objetivos y recursos más razonables.

Una empresa debería procurar mantener una cartera equilibrada enfocándose a categorías de las tipologías signo de interrogación y estrella, que tienen mayores perspectivas de futuro, además de tipologías vaca, que son las que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizarán las inversiones, acciones de investigación y mercadotecnia.

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada, depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

- Aumentar la cuota de mercado: puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad, en el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.

- Conservar la cuota de mercado: que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.
- Cosechar: consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el cash flow, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.
- Retirarse: consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

1.3.1.4 Matriz DAFO

Una vez hecho el estudio del entorno y de la empresa internamente se procede al análisis DAFO, herramienta estratégica que permite conocer la situación actual en la que se encuentra la organización a través del conocimiento de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Como las **oportunidades y amenazas** son externas, no son susceptibles de ser modificadas. Las oportunidades son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Por otra parte, las amenazas son aquellas situaciones que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, pues son factores desfavorables para el incremento del negocio.

En cambio, las **fortalezas y debilidades** son variables extraídas del análisis interno de la organización, es posible actuar directamente sobre ellas. Estas vienen determinadas

por los recursos y capacidades con que cuenta la empresa. Las fortalezas son aquellos factores con los que cuenta la empresa para mantener una posición privilegiada frente a la competencia; mientras que las debilidades son aquellos que provocan una posición desfavorable frente a la misma.

A partir del listado de los principales elementos anteriores, se define la posición que ocupe la empresa en la matriz DAFO y se establece la selección existente entre los factores externos e internos seleccionados. A continuación, se muestra un cuadro que señala cuáles serían las acciones estratégicas a llevar a cabo por la empresa según su posición en la matriz:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategia Ofensiva	Estrategia Defensiva
DEBILIDADES	Estrategia de Reorientación o Neutralización	Estrategia de Supervivencia o Liquidación

Figura No. 3: Adaptado de Menguzzato. 1991.

1. Cuadrante DA:

El objetivo de la estrategia D – A tiene como propósito eliminar las debilidades y minimizar las amenazas. Por ejemplo, una entidad que se tenga que enfrentar a amenazas externas y debilidades internas, se encuentra como es lógico en una situación crítica y precaria; por lo que tiene que luchar por sobrevivir e incluso decidir la opción de liquidación.

La estrategia D – A también puede orientarse en el sentido que prefiera fusionarse o tal vez reducir determinadas operaciones y lucha por vencer las amenazas superando las debilidades, la posición D – A todos insisten en evitarla.

2. Cuadrante DO:

En este caso se intenta reducir al mínimo las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades.

En una entidad pueden identificarse oportunidades en el ambiente externo, pero a su vez, tener debilidades organizacionales que le impidan o desfavorezcan el avance de la marcha de la producción o los servicios.

3. Cuadrante FA:

El basamento de esta estrategia está sustentado en las fortalezas de la organización que puede contrarrestar las amenazas del entorno, por lo que la tendencia sería la de apoyarse al máximo en las fortalezas y minimizar las amenazas.

4. Cuadrante FO:

A todos nos gustaría estar en una entidad u organización donde tuviéramos una posición fuerte y con oportunidades, ser líderes por las fortalezas internas, así como poder aprovechar al máximo las oportunidades del entorno; y poder eliminar las debilidades, así como minimizar las amenazas, es una posición estratégica envidiable para cualquier organización.

Para el análisis relacional se utiliza el método de impactos cruzados que tiene como objetivo analizar las interrelaciones existentes entre las variables claves identificadas, ya que evalúa como una fortaleza puede contribuir a aprovechar la oportunidad y a contrarrestar el efecto de una amenaza y como la debilidad imposibilita aprovechar la oportunidad y potencia la amenaza.

A partir de los resultados obtenidos en la elaboración de la Matriz DAFO, la empresa se encuentra en condiciones de definir cuál es su problema estratégico, y formular la solución estratégica que le permita solucionar dicho problema. Los cuales serían de la siguiente manera:

- ✓ **Problema:** “Si las amenazas se materializan teniendo en cuenta las debilidades, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar las oportunidades”.⁴
- ✓ **Solución:** “Utilizar plenamente las fortalezas, sobre las oportunidades que se presentan, para minimizar las amenazas y superar las debilidades”.⁵

1.3.1.5 Definición de objetivos

Las organizaciones necesitan plantearse objetivos, que definen hacia dónde va la organización con su actividad, el rango y la intensidad que se trabaja, para alcanzar las metas propuestas. Sobre la base de estos se podrá evaluar el estado deseado contra los resultados reales alcanzados y a partir de este análisis determinar las acciones correctivas para cumplir dichos objetivos.

Los objetivos en un negocio empresarial deben estar centrados en varios niveles, desde que se quiere lograr diariamente, con cada unidad de negocio u área funcional, o donde queremos estar en un año o que posicionamiento debe alcanzar la empresa en el mediano plazo, así como de manera general cual es la razón de existir de la empresa.

En el marco organizacional los objetivos empresariales pueden clasificarse en tres niveles:

- ✓ **Objetivo supremo:** Se refiere a la misión de la entidad.
- ✓ **Objetivos generales o estratégicos:** expresan las metas de la empresa a nivel global y a largo plazo. Estos objetivos son el resultado de un proceso de retroalimentación entre los líderes, empleados y el análisis del entorno específico

⁴ Yañez González, Eugenio: “Dirección estratégica, decisiones estratégicas”, junio 1991.

⁵ Ídem.

de la empresa. Se definen como elementos claves para la definición de objetivos estratégicos: la rentabilidad, eficiencia, cuota de mercado, crecimiento, imagen, innovación, satisfacción del personal, satisfacción del cliente, entre otros.

- ✓ **Objetivos operacionales:** Son los objetivos que se fijan a todos los niveles de decisión o en las diferentes unidades que conforman la empresa a fin de concretar los objetivos generales y hacerlos operativos.

A partir de los resultados obtenidos en la matriz DAFO, la empresa se encuentra en condiciones de definir los objetivos estratégicos de base y formular las estrategias que permitan alcanzar los mismos. Los objetivos estratégicos se pueden agrupar en:

- ✓ **Crecimiento:** Se trata de incrementar la cuota de mercado mediante un crecimiento interno, que significa el crecimiento en productos y mercados tradicionales, o bien mediante el crecimiento externo, que significa la obtención a través de la concertación o adquisición y control de otras empresas.
- ✓ **Mantenimiento:** Crecimiento relativo cero, manteniendo la posición competitiva. Control del desarrollo hacia un tamaño eficiente, buscando la eficiencia de la organización.
- ✓ **Reestructuración:** Recuperación de una posición competitiva favorable que se ha perdido, a través de la reorientación de las actividades de la empresa, cambios estructurales, procedimientos productivos, etcétera. ⁶

1.3.1.6 Formulación de Estrategias

La estrategia de una empresa es el conjunto de acciones y decisiones encaminadas a encontrar una ventaja diferencial o ventaja competitiva que dote a la misma de una posición fuerte y defendible a largo plazo frente a los competidores. Con este análisis, se logran diagnósticos estratégicos que guiaran a la organización al **crecimiento, mantenimiento, o reestructuración.**

⁶ Porter, M: "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". México. CECOSA: 1986. p. 23

❖ Estrategias Básicas o Genéricas.

Dentro de las estrategias básicas de la empresa se destacan las estrategias competitivas genéricas de Porter, definiendo asimismo “como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”.⁷

Las estrategias básicas pueden ser adoptadas de diferentes formas según se apoyen en una ventaja competitiva en términos de costos, o basada en un elemento de diferenciación.

Las tres estrategias competitivas genéricas que se pueden asumir, a partir del enfoque planteado por Michael Porter son:

1. **Liderazgo en Costo:** Consiste en lograr una ventaja competitiva a través de una ventaja en costos, la empresa se situará en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes.

Otras características de este tipo de estrategia es la de centrarse en unos pocos productos de los que obtener grandes volúmenes de producción que permita alcanzar una elevada cuota de mercado, se debe conseguir una alta productividad de los factores que permita una reducción de los costos unitarios de producción.

De modo general asumir una estrategia de liderazgo en costo resguarda a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas, ya que son los competidores menos eficientes los que sufrirán el impacto de la lucha competitiva.

⁷ Porter, Michael (1982)

- 2. Diferenciación:** Persigue que la empresa en general, o alguno de sus elementos en particular (productos, servicios, tecnología, calidad) sean percibidos por el cliente como únicos.

La diferenciación actúa como una barrera de entrada o de protección ante la competencia. Este tipo de estrategia requiere que la empresa posea ciertas habilidades que le permitan alcanzar, mantener y desarrollar esa diferenciación. Además, este tipo de estrategia permite lograr beneficios superiores a los competidores ya que está dirigida a productos exclusivos para segmentos de altos ingresos.

- 3. Enfoque o nicho:** Radica en centrarse en un segmento de mercado, de reducir su ámbito de competencia, esta estrategia se puede combinar con la estrategia de liderazgo en costo o diferenciación, por uno u otro medio la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compete.

La adopción de una u otra estrategia genérica más adecuada a las posibilidades de la empresa resulta una herramienta estratégica imprescindible y una ventaja competitiva sostenible y duradera frente al conjunto de competidores y en un mercado determinado.

❖ Estrategias de Crecimiento

La Matriz de Ansoff es la herramienta que permite determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Nos ayudará a tomar una decisión sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. Se muestra en el siguiente cuadro:

		MERCADO	
		EXISTENTE	POR EXPLORAR
PRODUCTO	EXISTENTE	PENETRACIÓN	DESARROLLAR MERCADO
	POR EXPLORAR	DESARROLLAR PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN

Figura No. 4: Phillip Kotler, “Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control”.

Las empresas aplican estrategias de crecimiento en aras de incrementar su cuota de mercado y para protegerse de la competencia.

- ✓ **Crecimiento Interno:** La empresa se amplía creando una mayor capacidad productiva.
- ✓ **Crecimiento Externo:** Cuando el aumento del tamaño empresarial se apoya en la adquisición de otras empresas del sector para así obtener un mayor poder en el mercado, a través de la cooperación mediante el establecimiento de acuerdos con otras empresas para la realización de una serie de actividades que conduzcan a una mayor presencia en ese o en otros mercados.
- ✓ **Especialización:** Puede ser alcanzada por las empresas a través de la penetración del mercado, la expansión geográfica a nuevos territorios y la diversificación de las actividades de marketing (la oferta de productos complementarios, la búsqueda de nuevos segmentos de clientes y la creación de productos sustitutos).
- ✓ **Diversificación:** Es el lanzamiento de nuevos productos al mercado, es la estrategia de crecimiento más drástica y arriesgada, la entrada en nuevas actividades que guardan relación con la que existe ya que pueden ser de carácter técnico o comercial buscando alguna sinergia. Dentro de ellas están: la diversificación horizontal y la vertical.

- ✓ **Internacionalización:** Búsqueda de oportunidades y aprovechamiento de las mismas fuera del territorio nacional. Como son las exportaciones directas e indirectas, estas últimas ejemplarizadas como licencias, franquicias, cooperaciones y alianzas.

❖ **Estrategias de Marketing**

Una vez que una empresa tenga definido qué tipo de estrategia competitiva va a adoptar, ya sea estrategia de venta, estrategia de posicionamiento, estrategia para el aprovechamiento de oportunidades comerciales; puede pasar a desarrollar las estrategias específicas para cada uno de los componentes del Marketing Mix, los cuales se exponen a continuación:

- ✓ **Producto:** En mercadotecnia un producto es todo aquello, tangible o intangible, que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia.
- ✓ **Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o satisfacción y el uso o consumo del producto. Es el único elemento del marketing mix que genera ingresos, es el que a más corto plazo se fija y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia. Por otro lado, es importante destacar que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto, así como a su exclusividad.
- ✓ **Distribución:** Elemento que se utiliza para conseguir que el producto o servicio llegue satisfactoriamente al cliente. La política de distribución tiene cuatro aspectos: los canales de distribución, la planificación de la distribución, la distribución física y el merchandising, que no es más que una técnica para aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Es el acercamiento físico de la oferta al cliente, que considera el

manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

- ✓ **Comunicación:** Es una vía de interacción con el cliente, en tanto persigue informar o difundir un mensaje y que este tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado, no solo es la publicidad, sino también incluye las relaciones públicas, la venta personal, la promoción de ventas y el marketing directo. Es el acercamiento psicológico de la oferta al cliente.

1.3.2 Fase de Implementación.

La fase de implementación procede una vez que se haya determinado las estrategias a seguir. Aquí se pone en práctica la o las estrategias definidas, siendo necesario plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que se acerquen al nivel operativo de la estructura organizacional de la empresa.

1.3.3 Fase de Evaluación.

Esta última fase finaliza el proceso estratégico evaluando y controlando los resultados de la implementación de la estrategia, a la vez que sirve de retroalimentación del sistema, permitiendo no solo la corrección sino también la prevención, mediante un accionar proactivo.

1.4 Fundamentación teórica del Plan de Marketing.

El término marketing de origen anglosajón, surge en EE.UU. a principios del siglo XX. En 1910 cuando en la Universidad de Wisconsin apareció un curso denominado "Métodos de marketing". Varias han sido las definiciones de Marketing dadas por distintos autores, entre las que se destacan:

La American Marketing Association (AMA) define el Marketing de la siguiente forma: “Marketing es el proceso de de planificar y llevar a cabo la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales .”⁸

Miguel Santesmases. “marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”⁹.

Philip Kotler. “Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean; creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”¹⁰.

Sin embargo, a pesar de sus diferencias, de una forma u otra, todas las definiciones coinciden en que la satisfacción del cliente o consumidor es lo principal, situándolo como centro de la actividad.

Una de las características más útiles e importantes del Marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado. Ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará nuestro entorno afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

La planificación de Marketing de una empresa es lo que se denomina Plan de Marketing, el cual no es más que “el proceso mediante el cual las empresas asignan

⁸ Barreiro Pousa, Luis. “Maestría en Administración de Negocios. Curso Marketing. Material de Apoyo”, enero del 2010, página 9.

⁹ Ídem.

¹⁰ Ídem.

sus recursos a los objetivos y oportunidades de marketing. Es la función selectiva de hechos, supuestos de futuro que permiten prever y proponer las actividades necesarias para conseguir unos objetivos de marketing previstos”.¹¹

Por otro lado, el Plan de Marketing constituye un documento que recoge las estrategias, los objetivos y las acciones a realizar por la organización en un período de tiempo determinado para lograr una correcta comercialización de sus productos o servicios dentro del mercado.

Sin embargo, el hecho de que un Plan de Marketing se recoja en un documento escrito, no es sinónimo de que el mismo consista un plan estático, sin una constante retroalimentación, dado que este permite realizar revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación, asignando responsabilidades y tareas específicas, convirtiéndose en un valioso instrumento de gestión para la empresa.

Dentro del propio Plan de Marketing pueden existir varios planes, ya sea en función de una línea completa de productos o servicios, un producto específico dirigido a un mercado específico, un producto o línea de productos nuevos, un mercado clave identificado, o de un territorio geográfico determinado, entre otros.

Algunas de las razones por la que se reconoce la importancia de un Plan de Marketing son:

- ✓ Es el elemento principal de conducción estratégica de la gestión de marketing de toda la empresa y la base sobre la que se desarrollan todos los planes operativos.
- ✓ Proporciona a la dirección un documento de gestión válido y útil para la toma de decisiones que permite alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad, obligando a los responsables a organizarse y posibilitando una buena comunicación entre todas las personas y áreas de la empresa.

¹¹ Lambin, JJ: “Marketing Estratégico”. McGraw-Hill. 2da Edición: 1991. p. 154

- ✓ Valora la situación actual del producto o servicio en la empresa y permite mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- ✓ Con el plan de marketing se obtiene mayor rentabilidad y estabilidad a largo plazo, se reducen los riesgos y problemas en la organización.
- ✓ Permite controlar y evaluar la gestión a partir de los objetivos establecidos, comparando los resultados actuales con los anteriores, dinamizándose la gestión de la empresa.
- ✓ Desarrolla los programas y acciones de marketing relacionados con la distribución, ventas, precios, promoción, publicidad, presupuestos que deberán ser ejecutados para alcanzar los objetivos previamente establecidos.
- ✓ Identifica las oportunidades de negocio más prometedoras para la entidad.
- ✓ Es útil para analizar la situación real de la competencia.
- ✓ Establece objetivos concretos de volumen y participación para períodos futuros.
- ✓ Permite reflexionar sobre el presente y futuro de la empresa y el mercado de manera sistemática, posibilitando un replanteamiento de los objetivos y estrategias trazadas.

El Plan de Marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de Marketing. Así, las empresas que quieran mejorar su efectividad y eficiencia en marketing, deben aprender cómo desarrollar y gestionar planes de marketing sanos.

Existen diferentes modelos; no obstante, hay coincidencias de criterios respecto a los siguientes componentes: La metodología para elaborar un plan de marketing, es la siguiente:

- ❖ **Resumen Ejecutivo:** Presenta un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones del plan. Va dirigido a la alta dirección y le permite encontrar rápidamente los puntos principales del plan.
- ❖ **Objetivos de Marketing:** Declaración de lo que se alcanzará, mediante las actividades de Marketing.

- ❖ Análisis Situacional o SWOT (FODA): Identificación de Fortalezas (F) Oportunidades (O), así como sus Debilidades (D) y Amenazas (A).
- ❖ Estrategia de Marketing: Actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de Marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados metas.
- ❖ Mezcla de Marketing: El conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, producto, precio, plaza (distribución), y promoción (comunicación), que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta.
- ❖ Programas de Acción: Detallan la forma en que las estrategias de Marketing se convertirán en programas de acción de específicos que consten las siguientes preguntas; ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará hacerlo?
- ❖ Presupuesto: Se calcula para conocer la cantidad de efectivo que costará poner en marcha el Plan de Marketing que se está elaborando. Este permite emitir un juicio sobre la viabilidad del plan.
- ❖ Controles: Bosqueja la forma en que se vigilará el avance y permite a la alta dirección estudiar los resultados de la implementación y detectar los productos que no están alcanzando sus metas. ¹²

¹² (Kotler,1996:66)

Conclusiones

En la monografía se estableció un marco teórico estableciéndose conceptos estudiados de reconocidos autores de la materia, planteando puntos de coincidencia entre ellos y adoptando los criterios que contribuyen a formar una visión global de la importancia de la planificación estratégica para la empresa moderna.

Un negocio de éxito requiere adaptarse y responder a un mercado que está en constante cambio, por lo que desarrolla una planificación estratégica orientada al mercado. Planificar implica decidir en el presente lo que se necesita hacer en el futuro. Este proceso conlleva la definición de objetivos, estrategias y acciones, y un actuar anticipatorio, por tanto, proactivo.

Para lograr el posicionamiento competitivo en las empresas modernas, se hace necesario diagnosticar su situación estratégica, realizar planes de marketing permite a las empresas conocer su mercado, analizar la competencia, y conocer tanto las oportunidades y amenazas existentes en su entorno como sus propios puntos fuertes y débiles.

Bibliografía

- ✓ Barreiro Pousa, Luis. "Maestría en Administración de Negocios. Curso Marketing. Material de Apoyo", enero del 2010.
- ✓ Cutropía, Carlos. "El Plan de Marketing. Cómo elaborarlo con ayuda informática".1996.
- ✓ Hernández Cesáreo, Ricardo del Olmo y Jesús García: El Plan de Marketing Estratégico. Guía práctica para elaborarlo paso a paso. Edición Gestión 2000.
- ✓ Kotler, P. "Dirección de Marketing. Edición del Milenio". Pearson Educación, S.A. 10ma Edición. Madrid. 2002.
- ✓ Kotler, Philip y Gary Armstrong. Mercadotecnia. Oncena Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.
- ✓ Kotler. P: "Dirección de Marketing. Análisis, Planificación y Control", Prentice Hall, Madrid, 1993, Pág. 52.
- ✓ Lambin, J. J: "Marketing Estratégico". McGraw-Hill. 2da Edición. Madrid. 1988
- ✓ López, T: "Plan de Marketing para el Hotel Santa Isabel". Trabajo de Diploma. 2007
- ✓ Menguzzato, M y Renau, J J: "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management". Madrid. Editorial Ariel. 1991
- ✓ Porter, Michael E.: "Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior". CECSA, México, 1986.
- ✓ Sainz de Vicuña, Ancín, José M. El Plan de marketing en la práctica. Segunda edición. Madrid, 1995.
- ✓ Yañez González, Eugenio: "Dirección estratégica, decisiones estratégicas", junio 1991.