



# Planificación Estratégica

Copyright © 2002 CEDEI. Todos los derechos reservados

por

*Prof. Enrique Farías Cortés, MBA*



# MARKETING II

## 1. La Planificación de Marketing

*Por:*

*Lic. Enrique E. Farías Cortés*

# Planificación Estratégica

## La Importancia De Tener Un Plan

Para aprovechar y disfrutar al máximo de un viaje de placer, es altamente probable que Ud. estudie un mapa de rutas, calcule distancias, ubique los sitios de interés, estime tiempos y calcule los gastos que va a demandarle este esfuerzo.

La pregunta que surge es clara, ¿por qué solemos planificar nuestras vacaciones y para iniciar un cambio que puede afectar nuestro futuro, como lo es un emprendimiento, muchas veces no invertimos el tiempo necesario?

Realmente no tenemos respuesta para ello, pero sí sabemos que uno de cada dos emprendimientos fracasan en sus dos primeros años de vida y el principal causal es no haber invertido el tiempo suficiente en planificar detalladamente su viabilidad, estudiar su implementación y evaluar cuáles serían las alternativas de acción ante las posibles variaciones del entorno.

¿Cuánto nos cuesta la improvisación? De lo que analizamos anteriormente, se desprende que además de poder costarnos el fracaso del emprendimiento con todo lo que ello implica, nos impide además perfeccionar la idea original con el fin de pulirla y obtener el máximo de beneficios de ella.

## El Plan

Una vez que la idea básica se ha ido madurando por parte de la persona o grupo de personas promotoras del proyecto, es necesario realizar una serie de actividades tendientes a estudiarla y analizarla y determinar su viabilidad.

Para ello, deberemos invertir tiempo para revisar en detalle cada actividad que desarrollaremos, profundizar en todos los elementos que configuran un Plan de Empresa, y efectuar una aproximación al mismo, que nos permita evaluar si nuestra idea soporta un examen previo que culmine en la decisión de seguir adelante o no con la implementación del proyecto.

A tal efecto es importante definir el Plan de Negocio/Empresa como el ***"documento básico en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica"***

El "Plan de Empresa" es una herramienta de trabajo para todas aquellas personas o grupos de personas que quieran poner en marcha una iniciativa empresarial. En él se analizan todos los factores y objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la puesta en marcha de una empresa.

Internamente, obliga a los promotores del proyecto a contar con **"un mapa"** para iniciar su aventura empresarial con coherencia, rigor, eficacia y de esta manera incrementar las posibilidades de éxito.

Nos permite además plantear distintos escenarios y analizar cómo puede afectar el curso de nuestros negocios cambios en el contexto como ser irrupción de la competencia, inflación, cambios económicos y demás imponderables que afecten la producción y/o el consumo de nuestros productos o servicios.

El Plan también tiene un gran valor puertas afuera de la Empresa, especialmente a la hora de presentar el proyecto a terceras personas y entidades financieras, para demostrar el rigor y la profesionalidad de los promotores del proyecto.

Para la puesta en marcha de toda actividad empresarial, es preciso analizar determinados elementos, que responden tradicionalmente a una serie de preguntas, que permiten configurar una posible estructura de "Plan de Empresa".

## **Los Interrogantes**

Las preguntas básicas, que todo emprendedor debe poder responder son:

- 📌 ***¿Cuáles son nuestros objetivos?***
- 📌 ***¿Cuál es nuestra experiencia?***
- 📌 ***¿Dónde localizaremos nuestra actividad?***
- 📌 ***¿Qué producto fabricar o servicio brindar?***
- 📌 ***¿Quién es mi público objetivo?***
- 📌 ***¿Cuánto voy a vender?***
- 📌 ***¿Qué esquema comercial voy a adoptar?***
- 📌 ***¿Cómo producir?***
- 📌 ***¿Cuánto dinero costará?***
- 📌 ***¿Qué personas necesito en este proyecto?***
- 📌 ***¿Qué tipo de organización vamos a establecer?***
- 📌 ***¿Qué medios financieros y materiales necesito?***
- 📌 ***¿De dónde los voy a obtener?***
- 📌 ***¿Qué forma jurídica conviene adoptar?***

Todas las personas que tienen una idea, tienen el potencial para crear su Empresa. Cada cerebro es un motor de ideas y cada idea es una oportunidad de negocios.

## **RECOMENDACIÓN:**

**"Invierta Tiempo antes de Invertir Dinero"**

Por favor, antes de seguir adelante con cualquier proyecto, responda sinceramente las preguntas anteriores.

Lic. Enrique Farías

## Planeación Estratégica Orientada al Mercado.

- define la misión de los negocios
- analiza el ambiente
- analiza la competencia
- analiza las situaciones comerciales
- desarrolla objetivos, metas y estrategias
- define el producto, mercado, distribución, planes de calidad

## Encargados del Desarrollo de la Planeación Estratégica



## Planeación Estratégica Corporativa

### 1- Definir la misión corporativa

Definir el negocio y su futuro, el cliente, necesidades y deseos, competencia, campo de acción, insertarlo en la cultura de la empresa y asegurarse de hacer las modificaciones necesarias a lo largo del tiempo.

### 2- Identificación de las UEN

Un negocio puede definirse de acuerdo con 3 dimensiones: los grupos de clientes a los que servirá, las necesidades del cliente que se cubrirán y la tecnología que satisfará esas necesidades.

#### Ejemplos:

- en **ESSO** no vendemos gasolina, proporcionamos energía.
- en **Reblon** no vendemos cosméticos, creamos belleza.
- en **Black & Decker** no vendemos taladros, hacemos agujeros.

### 3- Evaluación de la cartera actual de negocios

La administración corporativa decide qué negocios son más redituables que otros, realiza las asignaciones de fondos correspondientes y estudia si debe estructurar, mantener, recompensar o terminar.

- Matriz del **Boston Consulting Group** (BCG - crecimiento/participación)
- Matriz de **General Electric** (crecimiento/participación multifactor)

#### 4- Planeamiento de nuevos negocios y Estrategias de Crecimiento

De existir alguna brecha entre las ventas deseadas y las ventas proyectadas, la administración corporativa tendrá que desarrollar o adquirir nuevos negocios. Se puede cubrir esta brecha de planeación estratégica mediante las siguientes **estrategias de crecimiento** derivadas de la **Matriz de Ansoff**.

	Productos actuales	Nuevos Productos
Mercado actual	<b>Estrategia de penetración en el mercado actual:</b> - estimula al cliente para comprar más - demuestra los beneficios - capta vulnerabilidades de la competencia para atraer nuevos clientes	<b>Estrategia de desarrollo de nuevos productos en mercado actual:</b> - desarrolla un nuevo producto - crea distintas categorías de calidad - investiga tecnología alternativa
Nuevo Mercado	<b>Estrategia de desarrollo del producto actual en un mercado nuevo:</b> - Identifica grupos de nuevos usuarios - busca nuevos canales de distribución - busca expandirse fuera del país	<b>Estrategia de desarrollo de un nuevo producto en un mercado nuevo:</b>  DIVERSIFICACIÓN

##### a) Crecimiento Intensivo

Identificar nuevas oportunidades en los negocios actuales (oportunidad de crecimiento intensivo). Para analizar dichas oportunidades se utiliza la tabla de expansión producto/mercado de Ansoff.

##### b) Crecimiento Integrante

Identificar oportunidades en negocios relacionados con los actuales (oportunidad de crecimiento integrante). Existen tres clases:

- Estrategia de integración regresiva: adquiere a su proveedor.
- Estrategia de integración progresiva: adquiere a su distribuidor/mayorista/minorista.
- Estrategia de integración horizontal: adquiere a su competetidor.

##### c) Crecimiento Diversificado

Identificar oportunidades agregar negocios no relacionados con los actuales (oportunidad de diversificación del crecimiento). Existen 3 estrategias:

- Estrategia de diversificación concéntrica: busca productos relacionados con su actual línea de productos (Ej: fotocopiadora-impresora).
- Estrategia de diversificación horizontal: productos que no están relacionados tecnológicamente con su línea actual (Ej: impresora-cafetera).
- Estrategia de diversificación conglomerada: incorpora productos que no están relacionados ni con el mercado ni con la tecnología (Ej: impresora-casa de comidas).

## Principales vías de crecimiento

<b>1) CRECIMIENTO INTENSIVO</b>	<b>2) CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	<b>3) CRECIMIENTO DIVERSIFICADO</b>
<b>a.</b> Penetración en el mercado	<b>a. Integración hacia atrás</b> (Control de suministros)	<b>a. Diversificación concéntrica</b> Nuevos productos con: Tecnología Sinergia Marketing
<b>b.</b> Desarrollo del mercado	<b>b. Integración hacia adelante</b> (Control de distribución)	<b>b. Diversificación horizontal</b> Agregado de productos (vinculados o complementarios)
<b>c.</b> Desarrollo del producto	<b>c. Integración horizontal</b> (Control de competencia)	<b>c. Diversificación de conglomerado</b> Nuevos productos no vinculados

## PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

- **Definir la misión del negocio**
  - segmento del mercado (grupo de clientes, necesidades)
  - campo de acción vertical (producción, distribución, etc)
  - campo de acción geográfica (regiones, países)
  - metas políticas (cultura de la empresa, metas, estrategias)
  
- **Análisis del ambiente exterior**

Debe monitorear los factores del macroambiente (económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos) y los factores del microambiente (clientes, competencia, canales de distribución)

debe analizar las oportunidades (campo atractivo para la acción de marketing) y los riesgos (factores desfavorables en el ambiente)
  
- **Análisis del ambiente interno**

analiza si una compañía puede afrontar o no un riesgo o una oportunidad. Analiza las fuerzas y debilidades de los sectores organizacionales.
  
- **Formulación de metas**

Una meta indica a dónde quiere llegar la compañía

Deben estar ordenadas jerárquicamente, ser cuantitativas, realistas y consistentes
  
- **Formulación de estrategias**

Indican cómo lograr una meta. Ejemplos:

  - Liderazgo en costos (consiste en bajar los costos de producción y distribución para ofrecer precios bajos)
  - Diferenciación (apunta a ser líder en un área determinada. Aprovecha las fuerzas que le darán una ventaja competitiva)
  - Enfoque (enfoca uno o mas segmentos e investiga a fondo sus necesidades y deseos)
  
- **Formulación de programas**

Desarrolla programas para llevar a cabo dichas estrategias. Si decidieron alcanzar el liderazgo tecnológico, deberán desarrollar programas para fortalecer los departamentos de investigación y desarrollo, ventas, publicidad, etc.
  
- **Implementación de programas**

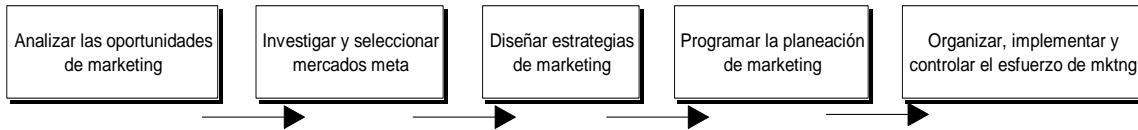
Esta no debe tener en cuenta solo la estrategia sino también la estructura, sistemas, valores compartidos, estilo, personal y habilidades.
  
- **Retroalimentación y Control**

Debe rastrear sus resultados y monitorear la evaluación del ambiente.

Deben estar preparados para revisar sus programas, estrategias, metas y misión continuamente, y realizar cambios si fuera necesario.



## ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO Y PLANEAMIENTO DE MARKETING



### 1 Análisis de las oportunidades de marketing

Para identificar y evaluar las oportunidades del mercado, la investigación de mercado es indispensable (investigación acerca de las necesidades y deseos de nuestros clientes, localización, hábitos de compra, etc). Las empresas deben reunir información sobre su microambiente: proveedores, intermediarios, clientes, competidores y público de diferentes clases y macroambiente: tendencias de desarrollo demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales.

### 2 Investigación y selección de mercados objetivos

La empresa debe hacer una estimación del tamaño total del mercado, su crecimiento y redituabilidad. Mediante técnicas para medir el mercado potencial, y pronosticar la demanda futura, los especialistas deben decidir en qué mercado y a qué productos hay que enfocarse. Para que la empresa pueda satisfacer mejor a sus clientes, realizará también una segmentación del mercado: dividir el mercado total en segmentos que reúnen características comunes por ejemplo: por tamaño de clientes (grandes, medianos, pequeños), por criterio de compra del cliente (calidad, precio y servicio) por industria del cliente (bancos, profesionales, fabricantes, etc.). También pueden formarse segmentos combinando dos o mas variables, por ejemplo: 1) grupos de clientes 2) necesidades de clientes (representadas por distintos productos). Este marco particular se denomina parrilla del producto/mercado. La empresa busca mediante el análisis de esta parrilla, determinar qué celda producto/mercado se identifica mejor en sus objetivos y recursos.

**Mercados (grupos de clientes)**

		Clientes Pequeños	Clientes Medianos	Clientes Grandes
<b>Productos (necesidades)</b>	Procesadores de texto			
	Máquinas de escribir electrónicas			
	Máquinas de escribir eléctricas			

### 3 Diseño de las estrategias de marketing

Sabiendo ya cuál es su mercado meta, la empresa debe desarrollar una estrategia de colocación para ese mercado meta, debe definir cómo se diferenciará de sus competidores más importantes y cómo se enfrentará a sus clientes meta.

Para esto se puede desarrollar un diagrama de producto/colocación que describe la posición de los competidores y nos permite evaluar una posible posición de nuestra empresa.

**4 Programas de la planeación de la mercadotecnia**

“La estrategia de Marketing abarca los principios generales mediante los cuales la gerencia de Marketing espera alcanzar sus objetivos de Marketing y del negocio en un mercado meta y consiste en las decisiones básicas sobre el gasto de Marketing, mezcla de Marketing y distribución de Marketing”

La empresa debe decidir qué gastos habrá que realizar para lograr los objetivos de Marketing. El resultado de esto será el presupuesto de Marketing requerido.

La empresa también deberá decidir cómo dividir el presupuesto total de Marketing entre las diversas herramientas en la mezcla de Marketing que es uno de los conceptos claves del Marketing moderno.

La mezcla de Marketing es el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para perseguir sus objetivos en el mercado meta.

Las decisiones de mezcla de Marketing deben hacerse para ambos canales y el consumidor final.

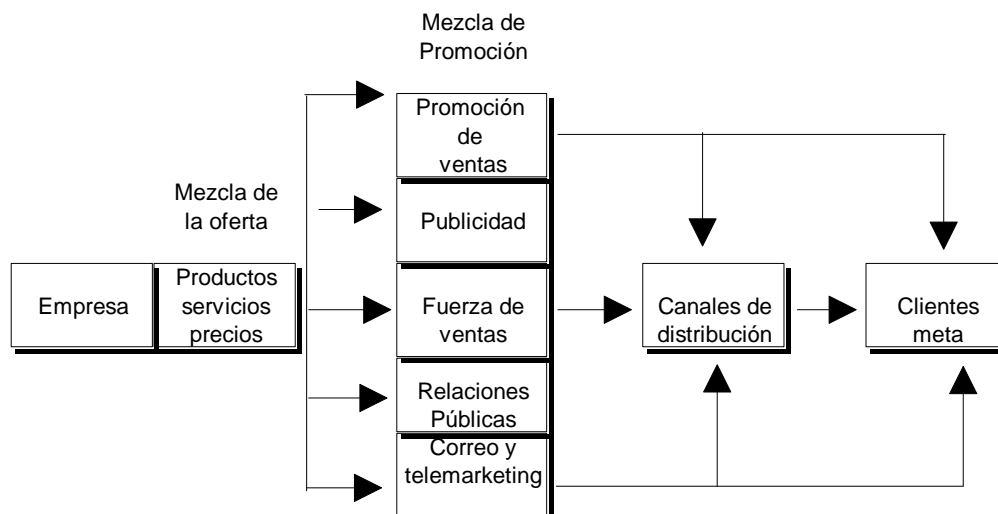
Algunas de las variables de la mezcla pueden ajustarse a corto plazo como: los precios, los gastos de publicidad, el tamaño de la fuerza de venta y otras a largo plazo como: el desarrollo de nuevos productos y la modificación de sus canales de distribución.

La empresa hace menos cambios en la mezcla período a período en un corto plazo de lo que sugieren las variables de la mezcla. Finalmente los especialistas deben decidir sobre la distribución de los fondos entre los diversos productos, canales, medios de promoción y área de ventas.

Para esto se utiliza la noción de las funciones venta-respuesta que muestra cómo se efectuarán las ventas según el dinero que invertamos en cada aplicación. La herramienta más importante de la mezcla de Marketing es el producto incluyendo la calidad, el diseño, las características, la marca, el empaque. Otra herramienta fundamental es el precio que deberá ser proporcional al de la oferta.

La colocación comprende las diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y esté a disposición de los clientes meta.

La promoción comprende las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar la excelencia de sus productos y persuadir a los clientes sobre su adquisición.



**5 Organizar, implementar y controlar el esfuerzo**

En una empresa grande habrá distintas personas a cargo de las diferentes etapas de la implementación del esfuerzo. La labor del gerente de Marketing es asegurar que todas las áreas de la empresa colaboren para cumplir las promesas hechas al cliente.

La empresa necesita retroalimentación y procedimientos de control para asegurar que se cumplan los objetivos:

- 1) control del plan anual para asegurar que la empresa esté alcanzando las ventas , utilidades y otras metas fijadas en su plan anual.
- 2) análisis de responsabilidad de Marketing para medir la rentabilidad de distintas actividades de Marketing
- 3) Auditoría de Marketing: reevaluación periódica de la eficacia del Marketing

Qué es el Análisis F.O.D.A.?

- El análisis FODA es una **herramienta** que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización con el objeto de elaborar un **diagnóstico** para poder pronosticar y planificar decisiones de negocios.
- FODA (SWOT en inglés) es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Las Fortalezas y Debilidades son variables son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor grado de control.
- Las Oportunidades y Amenazas las presenta el contexto, el mercado y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia.
- El FODA constituye una herramienta útil para potenciar los puntos fuertes del negocio y neutralizar los débiles, así como para aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno brinda y esquivar hábilmente las amenazas que se presenten.
- La clave es aprender a diagnosticar evaluando todos los aspectos (internos y externos) que impactan en el ambiente empresario, y ésta es la gran ayuda que proporciona el Análisis FODA.

Para qué sirve?

- Las Fortalezas de su empresa:**
- ✓Detectan los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.
- Las Oportunidades en el entorno:**
- ✓Detectan variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.
- Las Debilidades de su empresa:**
- ✓Detectan aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.
- Las Amenazas en el entorno:**
- ✓Detectan variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Análisis básico

- El primer paso para este análisis es elaborar un cuidadoso y completo listado de los factores internos y externos que corresponden a cada de las 4 variables:

<b><u>FORTALEZAS</u></b>  - Listar las fuerzas o aspectos en que se destaca la empresa	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>  - Listar las oportunidades de negocios que ofrece el mercado
<b><u>DEBILIDADES</u></b>  - Listar los aspectos a mejorar o los puntos débiles que debe superar la empresa	<b><u>AMENAZAS</u></b>  - Listar las amenazas del contexto que pueden impactar desfavorablemente sobre nuestros negocios actuales o futuros

Matriz de decisión

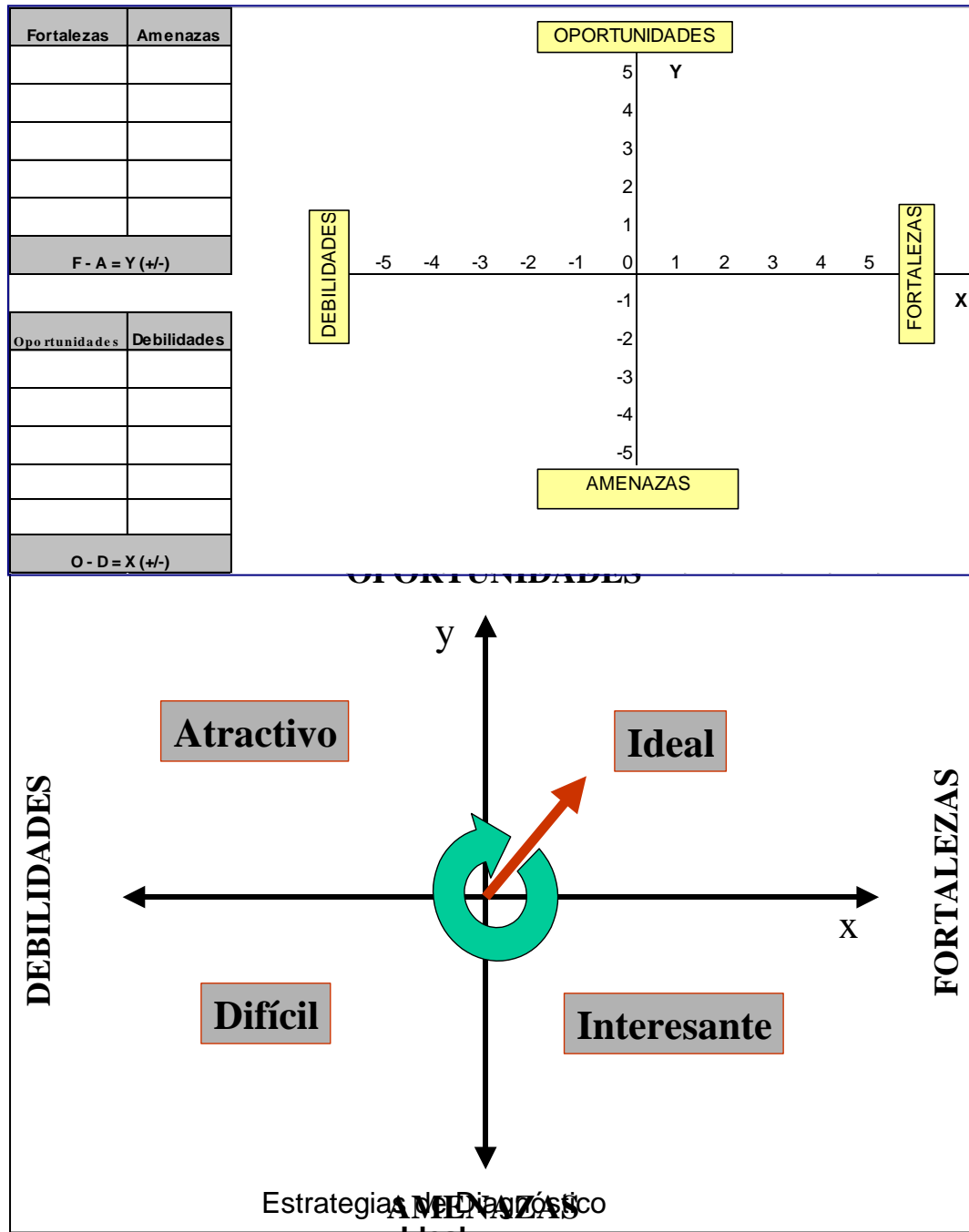
Dejar siempre en blanco	<b>Fuerzas - F</b>  Anotar las fuerzas	<b>Debilidades - D</b>  Anotar las debilidades
<b>Oportunidades - O</b>  Anotar las oportunidades	<b>Estrategias - FO</b>  Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias - DO</b>  Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>Amenazas - A</b>  Anotar las amenazas	<b>Estrategias - FA</b>  Usar las fuerzas para evitar las amenazas	<b>Estrategias - DA</b>  Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Método Cuantitativo Simple

- Para cuantificar el peso de las variables, debemos asignarle a cada una un valor numérico, preferentemente en una escala de 1 a 10, donde no se deben repetir los valores para cada variable (de ser posible se debe trabajar sobre la misma cantidad en cada caso).
- A continuación, debemos sumar las Fortalezas y restarle las Amenazas. Esto nos dará un punto en el eje "Y" (positivo o negativo).  

$$\sum F - \sum A = Y (+/-)$$
- Del mismo modo, se suman las Oportunidades y le restamos las Debilidades, lo cual nos da otro punto en el eje "X" (positivo o negativo).  

$$\sum O - \sum D = X (+/-)$$
- El cruce de ambos puntos en el gráfico determinará la situación de la empresa.



- Ideal:
  - ✓La empresa se encuentra bien posicionada, con fuerzas para aprovechar las oportunidades que se presentan.
- Interesante:
  - ✓La empresa se encuentra fuerte pero amenazada por el entorno; es necesario un cambio de rumbo para tratar de neutralizar esas debilidades.
- Atractivo:
  - ✓La empresa se encuentra débil pero existen muchas oportunidades, con lo cual es posible encontrar a alguien que quiera inyectar capital y conocimiento para fortalecerla y poder así aprovechar esas oportunidades del entorno.
- Difícil:

- ✓ Es una situación complicada y difícil donde las amenazas y las debilidades abundan; es necesario replantearse si se saca a la compañía de la terapia intensiva o se la deja morir.

## Caso Testigo

### Análisis FODA

El análisis **FODA** es una herramienta de planificación estratégica usada para poner en foco y clarificar el pensamiento antes de tomar una decisión importante.

FODA es un acrónimo por FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

Hace varios años, un amigo me comentó sobre la posibilidad que tenía de adquirir una PyME establecida con una buena reputación por muchos años y experimentada en su rubro. Aunque el precio era bastante alto y la empresa no estaba mostrando una ganancia, mi amigo no podía disimular su entusiasmo cuando me describía el gran negocio por el que había estado esperando toda su vida.

Sin embargo, y muy a su pesar, yo tome el papel del "abogado del diablo", haciendo preguntas y objetando sus argumentos para hacerlo pensar sobre los motivos por los cuales haría esta importante inversión. El no ignoraba los problemas que enfrentaría, pero pensaba que con su equipo de trabajo y supervisión no tendría ninguna dificultad en llevar este, aparentemente, muy buen negocio a buen puerto.

Entonces supe que estaba involucrado en las emociones de una nueva adquisición. En su mente, se veía en la posición del nuevo dueño, exitoso y feliz.

El problema con esa forma de pensar es que, en realidad, dejamos de pensar y empezamos a racionalizar. Le recomendé que hiciéramos un análisis **FODA** sobre la oportunidad que se le había presentado. Como a muchos emprendedores, el termino FODA le era familiar, lo había escuchado en una charla de negocios... o lo había leído en una revista... pero no sabía exactamente qué era, qué significaba o cómo lo podría ayudar.

Entonces le expliqué, generalmente hablando, que Fortalezas y Debilidades se refieren a **factores internos** que tienen que ver con las habilidades y recursos que la empresa o empresario controla, mientras que Oportunidades y Amenazas se refieren a **factores externos** sobre los cuales la empresa o empresario no tiene ningún control.

De esta manera decidimos usar el análisis FODA en muchas cosas diferentes: para evaluar la toma de decisiones importantes, recomendar una estrategia específica y hasta simplemente para comprender las operaciones de la compañía.

Mi amigo comprendió que en un ambiente de negocios a menudo se puede obtener una visión nueva y diferente de un problema. Pues bien, en este caso nuestro trabajo consistió en realizar un análisis de cada una de estas áreas:

#### **FORTALEZAS** (Internas)

- ¿Qué es lo que esta compañía hace bien?

- ¿Cuáles son sus activos?
- ¿Qué ventajas tiene sobre sus competidores?

**OPORTUNIDADES** (Externas)

- ¿Qué no está haciendo la competencia?
- ¿Cuáles son las necesidades potenciales de los clientes?
- ¿Qué podría estar haciendo mejor la empresa?

**DEBILIDADES** (Internas)

- ¿Por qué están vendiendo la compañía?
- ¿Qué han hecho mal?
- ¿Por qué está perdiendo dinero?
- ¿Cómo podría el cambio de dueño afectar a los empleados?

**AMENAZAS** (externas)

- ¿La competencia se está haciendo más fuerte?
- ¿El cambio de dueños tendrá una influencia negativa en los proveedores y clientes?
- ¿La compañía tiene suficiente dinero para montar un programa de Investigación y Desarrollo de nuevos productos?
- ¿Será posible retener a los empleados claves después de la compra?

Con las respuestas a estas preguntas, más otras que surgieron como consecuencia de las primeras mi amigo, al igual que todas las compañías o individuos del mercado, se pueden beneficiar utilizando el análisis FODA. Siempre van a terminar con una nueva visión e información muy valiosa que los va a ayudar en su siguiente paso, en la toma de la decisión.

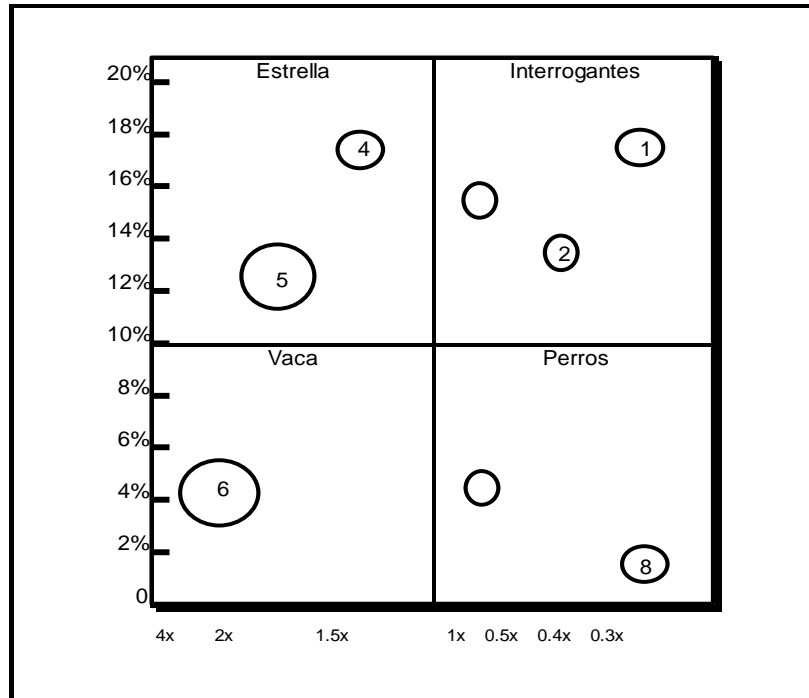
En cualquier caso, una mirada detrás de la racionalización los va a ayudar en su percepción de la situación, es decir, a contar con un DIAGNÓSTICO acertado de la situación sobre la que hay que decidir.



## Matriz BCG

### Matriz de Crecimiento/Participación del Boston Consulting Group

Esta matriz constituye un modelo para evaluar la cartera de negocios y planear la estrategia a desarrollar por cada UEN (Unidad Estratégica de Negocios).



- UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS (UEN)
  - Se indican con "círculos" y representan el volúmen de cada negocio. La ubicación de cada negocio en la Matriz indica su índice de crecimiento en el mercado y su participación relativa en el mismo.
- INDICE DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (Eje Vertical)
  - Indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio
- PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO (Eje Horizontal)
  - Se refiere a la participación en el mercado de la UEN con relación a su competidor más importante y sirve para medir la fuerza de la empresa (o de la UEN) en un mercado relevante. La *p.r.m.* Se divide en alta y baja, usando 1.0 como línea divisoria y se traza de manera logarítmica, de manera que distancias iguales representan el mismo porcentaje de incremento en porcentaje.

### PARA QUÉ SIRVE?

La Matriz BCG sirve para clasificar cada Unidad Estratégica de Negocios (UEN) por su crecimiento actual o proyectado y por su participación de mercado, según el cuadrante en que se encuentre:

La Matriz BCG destaca 4 cuadrantes determinados por los ejes de participación relativa del mercado y la tasa de crecimiento, definiendo las siguientes características para las UEN que se ubiquen en cada una de ellas:

**Interrogantes (chico problema):** Crecimiento rápido con utilidades bajas. Requieren de mucha inversión. Son negocios que operan en mercados de altos crecimientos pero la participación de

mercado es baja. De aquí nacen la mayoría de los negocios: las empresas tratan de penetrar en un mercado. Requieren mucha inversión. A las empresas no les conviene tener muchos interrogantes porque se diversifican en inversión y en fuerzas.

**Estrellas:** Líder de un mercado que crece rápidamente; grandes utilidades pero requiere mucho capital para financiar su crecimiento. Son interrogantes que tuvieron éxito. Son líderes en mercados de gran crecimiento. Son redituables y se convierten en las futuras vacas.

**Vacas (lecheras):** Genera mayor capital del que se requiere para conservar su share. Son estrellas con crecimiento anual menor del 10% y con gran participación en el mercado. Producen gran cantidad de efectivo y requieren una baja inversión. Los resultados de las vacas se usan para la financiación de los interrogantes, las estrellas y los perros hambrientos. Las vacas descuidadas pueden convertirse en perros

**Perros (muertos):** Bajo potencial de crecimiento y baja participación de mercado. Representan una participación raquítica en mercados de bajo crecimiento. Generan bajas utilidades o pérdidas. Las empresas se aferran a los perros a la espera de un cambio en el índice de crecimiento de mercado o por razones sentimentales. Insumen mucho tiempo de administración y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Matriz BCG: Estrategias según posición de UEN

● **Estrellas:**

—La mejor táctica consiste en *proteger su share*, reinvertiendo las utilidades en las 4 Ps.

● **Vaca Lechera:**

—La mejor táctica consiste en *mantener* su dominio en el mercado convirtiéndose en líder en precios y mejorando el producto.

● **Chico Problema:**

—La mejor táctica consiste en *invertir* mucho para incrementar su share en el mercado.

● **Perro:**

—La mejor táctica consiste en *cosecharlos* o *eliminarlos*.

**Cómo se determina si una cartera de negocios es saludable o no?**

Saludables: 1 vaca + 2 estrellas + 3 interrogantes + 4 perros  
No saludables: 1 perro + 2 interrogantes + 3 estrellas + 4 vacas

**Qué objetivos deben seguir las empresas una vez identificada la cartera de negocios con las celdas de la matriz?**

- **Estructurar:** plan orientado a la transformación de los negocios interrogantes en estrellas teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo.
- **Sostener:** adecuado para vacas fuertes para que continúen siendo redituables.
- **Cosechar:** incrementar el flujo de efectivo a corto plazo. Es adecuada para vacas raquíticas y puede aplicarse a negocios interrogantes y a perros.

- **Eliminar:** consiste en vender los negocios para dar un mejor empleo de los recursos a cualquier otra UEN. Se aplica a perros e interrogantes.

Las UENs exitosas tienen un ciclo de vida. Generalmente empiezan como interrogantes, se convierten en estrellas, luego en vacas y terminan como perros. Las empresas deben examinar su posición actual para saber en qué ciclo se encuentran y de acuerdo a esto tomar las decisiones necesarias.

## CASO TESTIGO

Algarrobo S.R.L es una PyMEs de la Pcia. de Buenos Aires, que fabrica y comercializa muebles de algarrobo.

La empresa comenzó vendiendo juegos de comedor integrados por mesas y sillas rústicas y con el transcurso del tiempo incorporó a su línea de producción la fabricación de juegos de dormitorios del mismo estilo. Años más tarde incursionó en la producción de petit muebles (mesas de apoyo, de TV y PC, pequeñas bibliotecas).

El siguiente cuadro muestra la evolución de las ventas de las distintas unidades de negocios de Algarrobo S.R.L.:

U.E.N.	Ventas 2000	Ventas 2001	Ventas 2002
Jgos. Comedor	450	330	350
<b>Jgos. Dormitorio.</b>	250	230	180
<b>Petit-Muebles</b>	80	120	150

(Unidades expresadas en \$000)

- Grafique la matriz BCG dinámica.
- Saque sus conclusiones y justifique.

Resolución

### CASO ALGARROBO SRL

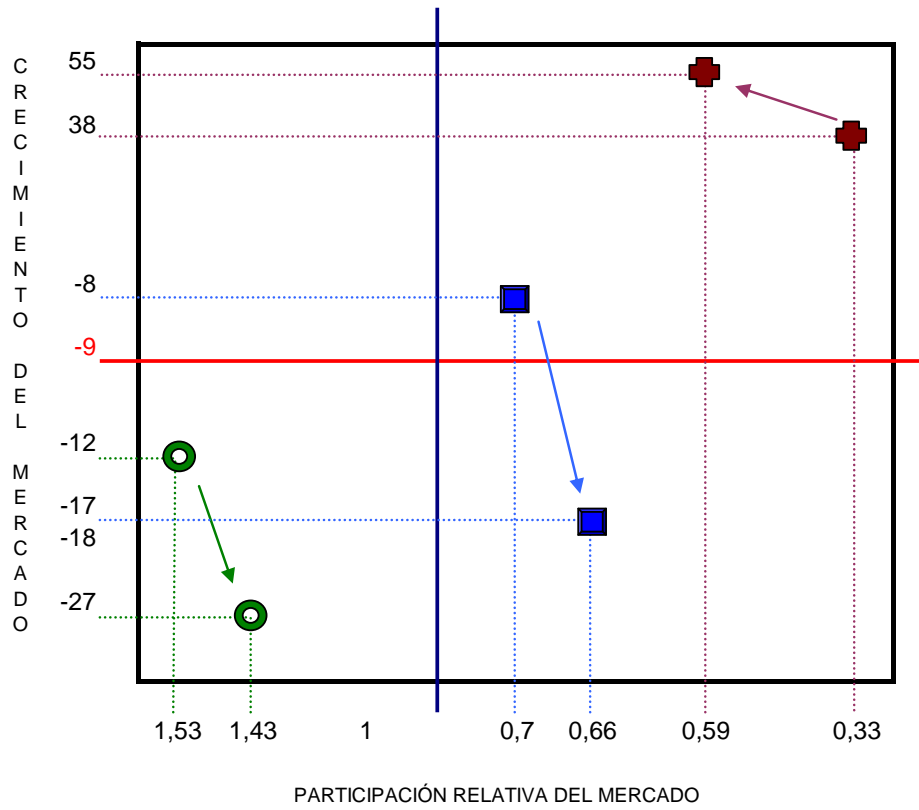
U.E.N.	Ventas 2000	Ventas 2001	Ventas 2002
Jgos. Comedor	\$ 450,00	\$ 330,00	\$ 350,00
Jgos. Dormitorio.	\$ 250,00	\$ 230,00	\$ 190,00
Petit-Muebles	\$ 80,00	\$ 120,00	\$ 150,00

(Unidades expresadas en \$000)

T.C.

UEN	Vtas. '2000	Vtas. '2001	Vtas. '2002	
Jgos. Comedor	\$ 450	\$ 330	\$ 290	\$ 1.070
Jgos. Dormitorio.	\$ 250	\$ 230	\$ 190	\$ 670
Petit-Muebles	\$ 80	\$ 110	\$ 170	\$ 360
Ventas Anuales	\$ 780	\$ 670	\$ 650	
% Anual		-14%	-3%	
% Promedio			-9%	

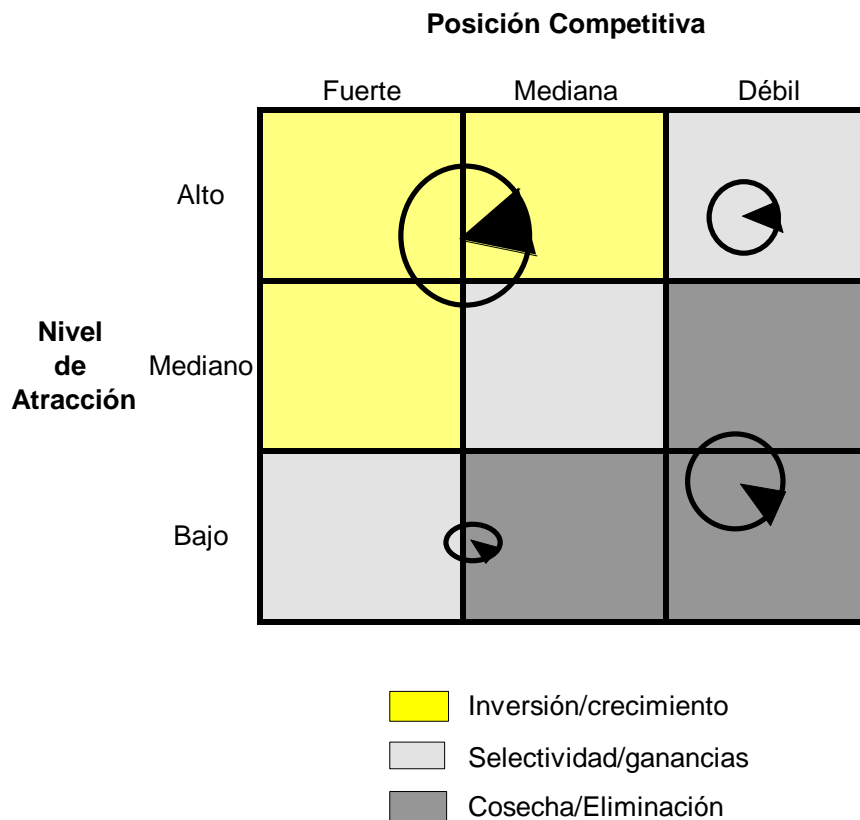
UEN	CREC. MCDO.		P.R.M.	
	2000/2001	2001/2002	2001	2002
Jgos. Comedor	-27%	-12%	1,43%	1,53%
Jgos. Dormitorio.	-8%	-17%	0,70%	0,66%
Petit-Muebles	38%	55%	0,33%	0,59%



## Matriz de Crecimiento/Participación Multifactor (Matriz General Electric)

Esta matriz multifactor esta comprendida por lo siguiente:

1. Dos dimensiones: Atracción del mercado (tamaño del mercado, crecimiento, redituabilidad, competencia) y posición competitiva (fuerzas y debilidades de la empresa)
2. estas dimensiones, a la vez, abarcan 9 celdas que corresponden a 3 zonas diferentes. (ver gráfico)
3. En el gráfico se ubicarán todas las UENs. El tamaño del circulo representa el tamaño del mercado y la parte sombreada su participación en el mismo.



Una vez ubicadas todas las UENs, la empresa debe:

1. Pronosticar posiciones futuras, teniendo en cuenta los factores del micro y macroambiente
2. Decidir qué hacer con ellas. Para esto, se cuenta con una estrategia para cada posición de las celdas del gráfico.

## ESTRATEGIAS

<p><b>Posición para Proteger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- invertir para crecer al máximo índice digerible</li> <li>- concentrar esfuerzos para mantener la fuerza</li> </ul>	<p><b>Invertir para Contruir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Luchar por el liderazgo</li> <li>- estructurar en forma selectiva según fuerzas</li> <li>- Reforzar las áreas vulnerables</li> </ul>	<p><b>Estructurar selectivamente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- especializarse en torno a fuerzas limitadas</li> <li>- buscar soluciones para superar debilidades</li> <li>- retirarse si no hay indicios de crecimiento</li> </ul>
<p><b>Estructurar Selectivamente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- invertir en los segmentos más atractivos</li> <li>- estructurar la capacidad para competir</li> <li>- enfatizar la redituabilidad elevando la productividad</li> </ul>	<p><b>Administrar selectivamente los ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proteger el programa actual</li> <li>- concentrar las inversiones en los segmentos donde la redituabilidad es buena y el riesgo es bajo</li> </ul>	<p><b>Expansión limitada o cosecha</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- buscar formas de expansión sin grandes riesgos; o de lo contrario minimizar inversiones y racionalizar operaciones</li> </ul>
<p><b>Proteger y reenfocar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- administrar los ingresos actuales</li> <li>- concentrarse en los segmentos atractivos</li> <li>- defender las fuerzas</li> </ul>	<p><b>Administrar los ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proteger la posición en los segmentos más redituables</li> <li>- mejorar la línea de producción</li> <li>- minimizar la inversión</li> </ul>	<p><b>Eliminar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vender en el momento en que se maximizará su valor en efectivo</li> <li>- reducir costos fijos y evitar inversiones mientras tanto.</li> </ul>

## CADENA DE VALOR



## OBSTÁCULOS PARA EL ÉXITO





## ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
+ Ingresos por Ventas												
- Costos Variables												
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>												
- Gastos de Comercialización												
- Gastos de Administración												
- Gastos de Investigación de Mercado												
- Gastos de Promoción/Publicidad												
- Gastos Financieros												
- Otros Gastos												
<b>UTILIDAD BRUTA</b>												
+ Ingresos Extraordinarios												
- Egresos extraordinarios												
<b>UTILIDAD NETA</b> (antes de impuestos)												

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4			
	1er Q	2do Q	3er Q	4to Q	1er Q	2do Q	3er Q	4to Q	1er Q	2do Q	3er Q	4to Q
+ Ingresos por Ventas												
- Costos Variables												
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>												
- Gastos de Comercialización												
- Gastos de Administración												
- Gastos de Investigación de Mercado												
- Gastos de Promoción/Publicidad												
- Gastos Financieros												
- Otros Gastos												
<b>UTILIDAD BRUTA</b>												
+ Ingresos Extraordinarios												
- Egresos extraordinarios												
<b>UTILIDAD NETA</b> (antes de impuestos)												

ESTADO DE RESULTADOS	CICLO QUINQUENAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por Ventas					
- Costos Variables					
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>					
- Gastos de Comercialización					
- Gastos de Administración					
- Gastos de Investigación de Mercado					
- Gastos de Promoción/Publicidad					
- Gastos Financieros					
- Otros Gastos					
<b>UTILIDAD BRUTA</b>					
+ Ingresos Extraordinarios					
- Egresos extraordinarios					
<b>UTILIDAD NETA</b> (antes de impuestos)					

## VENTAJAS COMPETITIVAS – CRUZ DE PORTER

### Cómo crear valor para diferenciarnos de la competencia

- La **ventaja competitiva** nace del **valor** que una empresa es capaz de crear para sus clientes.
- Estos valores a los ojos del consumidor pueden tomar 2 formas:
  - **Precios menores** que los de la competencia.
  - **Beneficios exclusivos.**
- La **ventaja competitiva** no es patrimonio exclusivo del **management** pero, para alcanzarla, **todos los empleados** de la empresa deben reconocer cuál es su papel en el cumplimiento de este objetivo.
- Para diagnosticar la **ventaja competitiva** y hacerla más notoria hay una herramienta: la **cadena de valor**.
- La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como un todo, ya que radica en las muchas actividades que desempeña una compañía (diseño, producción, marketing, distribución, etc.). Una ventaja en el costo puede surgir de fuentes tan dispares como un sistema de distribución físico de bajo costo o de una fuerza de ventas superior.
- La **diferenciación** puede originarse en factores igualmente diversos, como el abastecimiento de materias primas de alta calidad, un sistema responsable de registro de pedidos o un desarrollo de producto superior.
- Para analizar las fuentes de la **ventaja competitiva** es necesario una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y determinar cómo interactúan entre sí.
- La **cadena de valor** es la **herramienta** para hacerlo, ya que disgrega a la compañía en sus diferentes estrategias para comprender el comportamiento de los costos y las **fuentes de diferenciación** existentes y/o potenciales.
- Una empresa obtiene la **ventaja competitiva** si es capaz de realizar estas **actividades estratégicas** más eficientemente, a un menor costo y mejor que la competencia.

### La Ecología como una ventaja competitiva

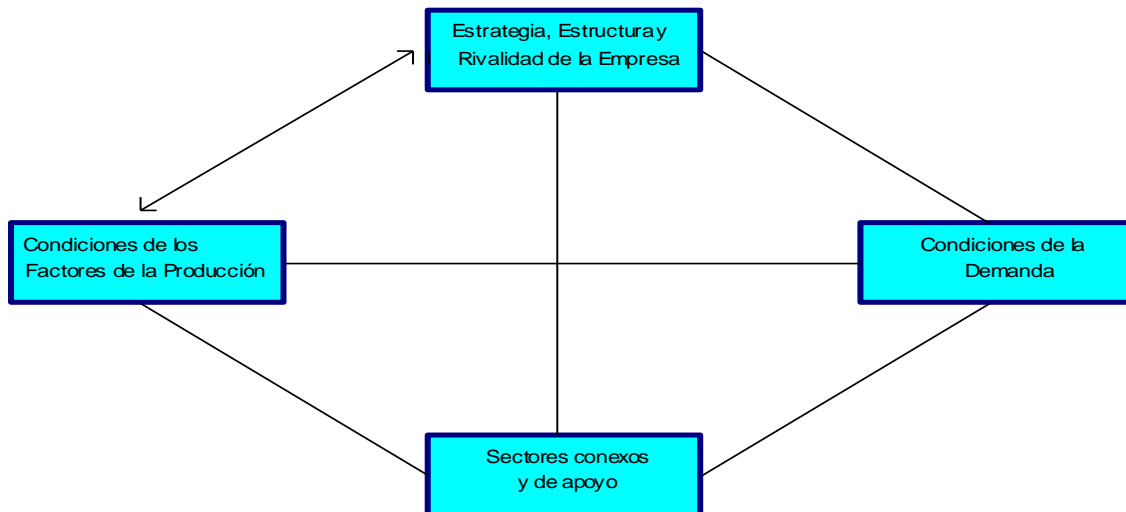
- Las empresas que tengan políticas eficientes del cuidado del ambiente contarán con ventajas respecto de sus competidores.

- Cómo pueden los managers acelerar el progreso de sus empresas hacia un **enfoque ecologista** competitivo ?
  - ✓ **Primero.** Las empresas deben medir sus **impactos ambientales** directos e indirectos. Uno de los problemas más frecuentes es la **ignorancia**. *Ejemplo:* un fabricante de químicos contrató a una consultora para explorar las oportunidades de reducción de desechos en sus 40 corrientes de aguas residuales; la auditoría reveló que había 497 corrientes.
  - ✓ **Segundo.** Las empresas deben aprender a reconocer el **costo de oportunidad** de los recursos usados por debajo de sus posibilidades. Muchas firmas ni siquiera hacen el seguimiento del gasto ambiental en detalle y los sistemas de contabilidad convencional están poco preparados para medir los **recursos infrautilizados**.
  - ✓ **Tercero.** Las empresas deberían promover soluciones basadas en la **creatividad**.
- La aplicación de éste y otros principios, depende de las **decisiones estratégicas** de las empresas. Para desarrollar esta ventaja competitiva solo se requiere el compromiso de la dirección y su **implementación desde arriba hacia abajo**, incorporándolo en la **misión** de la compañía.

## La Estrategia Competitiva de las Naciones (Michael Porter)

- Las teorías tradicionales para explicar porque algunos países triunfan en algunas industrias son obsoletas. Las viejas explicaciones hablan de ventajas comparativas: una nación puede exportar mucho porque fue bendecida con recursos humanos y/o naturales que hacen que tenga menores costos.
- Las condiciones económicas actuales, con tendencia hacia la globalización de los mercados, no pueden ser explicadas con esa teoría, a menos que también se consideren el papel del conocimiento y las habilidades (know-how, aptitudes y actitudes). La moderna historia industrial habla de "crear" abundancia y de sacar partido de las desventajas (convertir las amenazas en oportunidades de mercado). Japón sirve como ejemplo: la escasez de espacio es una condición negativa que sirvió de incentivo para el desarrollo del "just in time".

- Michael Porter enumera cuatro puntos para crear esta abundancia, y desarrolló la llamada **"Cruz de Porter"** como herramienta de gestión:



### **1er. Punto.**

#### ***Las Condiciones de los Factores de la Producción.***

- ✓ Se refiere a la habilidad de los países para transformar sus bienes básicos -como recursos naturales, educación, etc.- en una ventaja.

### **2do Punto.**

#### ***Las Condiciones de la Demanda***

- ✓ Se trata de la cantidad y la sofisticación de los consumidores internos. Cuanto más exigentes sean, mejor preparada estará la industria para vender sus productos en el exterior.

### **3er. Punto.**

#### ***La Interacción de los sectores Conexos y de Apoyo***

- ✓ Este punto puede impulsar una ventaja competitiva si favorece el intercambio de ideas y la innovación. Una industria que apunta alto necesita proveedores de clase mundial. Estos productores y proveedores con intereses comunes se agrupan y de esta manera se acelera la innovación.

### **4to. Punto.**

#### ***La Existencia de una Estrategia Nacional y de una Estructura que favorezca la competencia y la inversión***

- ✓ Se trata de las condiciones que determinan cómo son creados, organizados y dirigidos los negocios nacionales y la naturaleza de la competencia doméstica.

- Los cuatro factores descriptos son los extremos de la Cruz de Porter y esquematizan los determinantes de las ventajas competitivas y sus interrelaciones.

## **EL PLAN DE MARKETING**

### **La importancia del Plan de Marketing**

El Plan de MKT juega un papel esencial en el funcionamiento de toda empresa y es vital para la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto, ya sea un bien tangible o un servicio, siendo un elemento imprescindible para alcanzar el éxito.

Además, asegura contar de manera lógica con toda la información necesaria sin omitir factores determinantes para la toma de decisiones.

### **Los 10 beneficios del "PLAN DE MARKETING"**

1. Sirve de mapa
2. Analiza de las oportunidades de mercado y las amenazas futuras
3. Evalúa las fortalezas de la empresa y sus aspectos a mejorar
4. Favorece el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia
5. Informa sobre el rol de cada participante en la realización del Plan y el logro de los objetivos
6. Justifica la asignación de recursos para la implementación del Plan
7. Optimiza la utilización de recursos escasos
8. Permite organizar las tareas, designando responsabilidades y definiendo los plazos
9. Asegura la factibilidad del Plan desde el punto de vista de la inversión y la rentabilidad esperada
10. Establece esquemas sistemáticos de control y planes de contingencia

### **Estructura del Plan de Marketing**

La estructura básica debe contar con las siguientes secciones:

1. Resumen ejecutivo
2. Índice de contenidos
3. Estudio de Viabilidad
4. Plan Estratégico (las 4 Ps)
5. Estado económico/financiero
6. Sistemas de Control y Plan de Contingencia
7. Tabla de anexos, fuentes y bibliografía

## **GUÍA DEL PLAN DE MARKETING**

### **1. Resumen Ejecutivo**

Es la primera parte de la estructura de un Plan de Marketing, indispensable para que la Alta Gerencia pueda comprender en pocas páginas los alcances de la propuesta y facilitar la toma de decisiones.

Es una sinopsis de la totalidad del Plan que debe incluir:

- La presentación de la empresa, emprendedores o consultora a cargo del proyecto
- La definición del producto o servicio y sus características
- La ventaja diferencial sobre la de los competidores
- El beneficio esperado para los consumidores
- Los objetivos de corto, mediano y largo plazo
- El pronóstico de ventas
- La cuota de mercado estimada
- La inversión requerida
- Los resultados previstos (rendimiento sobre la inversión)

NOTA: el "resumen ejecutivo" se redacta al final pero va al principio, ya que su principal objetivo es persuadir al lector para que se interese en el proyecto.

### **2. Índice de Contenidos**

Debe contener un índice detallado de los contenidos del plan con el número página correspondiente para facilitar la búsqueda de cualquier tópico con suma facilidad

### **3. Estudio de viabilidad:**

El estudio de viabilidad o de prefactibilidad de un proyecto es la etapa clave del Plan de Marketing para determinar la conveniencia o no de seguir adelante con dicho proyecto y es la etapa previa al planeamiento estratégico:

- Introducción
- Análisis de Situación
- Análisis FODA
- Investigación de Mercado
- Segmentación

#### **3.1. Introducción**

- Presentación de los consultores
- Presentación de la empresa o emprendimiento
  - Visión
  - Misión
  - Valores
- Breve descripción del producto/servicio
- Objetivos generales del proyecto

#### **3.2. Análisis de Situación**

- Estudio del Macroambiente
  - Evaluación e Impacto de Variables Tecnológicas
  - Evaluación e Impacto de Variables Económicas
  - Evaluación e Impacto de Variables Político/Legales
  - Evaluación e Impacto de Variables Culturales
- Estudio del Microambiente
  - Evaluación de Proveedores
  - Cuantificación Relativa y Monetaria del Market Share
  - Evaluación de la Distribución
  - Análisis del Comportamiento de la Demanda

### 3.3. Análisis FODA

- Determinar las acciones posibles para aprovechar las oportunidades de mercado:
  - Amenazas y Oportunidades del Mercado
  - Fortalezas y Debilidades de la Empresa

### 3.4. Investigación de Mercado

- Objetivos de la Investigación (IM)
- Tipo de investigación encarada
- Síntesis gráfica de los resultados de la IM
- Conclusiones y recomendaciones (*decisiones a tomar en función de los resultados*)

### 3.5. Segmentación

- Mercado Ampliado según la Misión
- Mercado Objetivo, Industria o Rubro en que actúa la Empresa (*¿cuál es su "negocio"?*)
- Identificación del Segmento Objetivo de Mercado (*Target-Group*)

## 4. Planeamiento Estratégico

- Objetivos
- Estrategias (las 4 Ps):
  - Estrategia de Producto
  - Estrategia de Distribución, Logística y Ventas
  - Estrategia de Precio
  - Estrategia de Comunicaciones

### 4.1. Objetivos

- Deben estar en línea con la Misión declarada.
- Deben cumplir con 3 requisitos básicos:
  - Debe manifestar una INTENCION
  - Debe expresar una MEDIDA
  - De be comprometer un PLAZO
    - Corto Plazo (6 meses / 1 año)
    - Mediano Plazo (2 / 3 años)
    - Largo Plazo (3 / 5 años)

### 4.2. Estrategia de Producto



- Características y Beneficios
  - Descripción del producto o servicio
  - Necesidad que satisface
- Desarrollo de Marca
- Portafolios de productos (BCG)
- Ventajas diferenciales
  - Atributos Físicos
  - Atributos Simbólicos
  - Atributos Institucionales
- Ciclo de Vida
- Packaging

#### **4.3. Estrategia de Distribución**

- Estudio de distribución física y ponderada en el mercado
- Tipo de distribución elegida
- Canales seleccionados
- Fuerza de Venta

#### **4.4. Estrategia de Precio**

- Análisis de costos
- Utilidad esperada
- Punto de equilibrio
- Fijación de precios
- Bonificaciones y descuentos

#### **4.5. Estrategia de Comunicación**

- Posicionamiento
  - Ley del Primero
  - Ley de la Categoría
  - Ley de la Mente
  - Ley del Foco
  - Ley de la Extensión de Línea
  - Ley de los Recursos
- Plan de Comunicaciones Integradas
  - Estrategia de Promoción
  - Estrategia de Marketing Directo
  - Estrategia de Relaciones Públicas
  - Estrategia de Publicidad
    - Pauta de medios
- Copy Strategy

- Brief de Marketing

## 5. Análisis Económico y Financiero

- Estado de Resultados (análisis económico)  
(1er. año p/mes; 2do. y 3er. años p/trimestre; 4to. y 5to. años anualizados)

Ingresos por Ventas
- Costos Variables (cmv)
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>
- Gastos de Comercialización
- Gastos de Administración
- Gastos de Investigación de Mercado
- Gastos de Promoción/Publicidad
- Gastos Financieros
<b>UTILIDAD BRUTA</b>
+ Ingresos Extraordinarios
- Egresos extraordinarios
<b>UTILIDAD NETA</b> (antes de impuestos)

- Análisis Financiero (evalúa la rentabilidad del proyecto)
  - Cash Flow (flujo de fondos)
  - ROI (TIR)

## 6. Sistemas de Control y Planes de Contingencia

- Tablero de Control
- Plan "B"

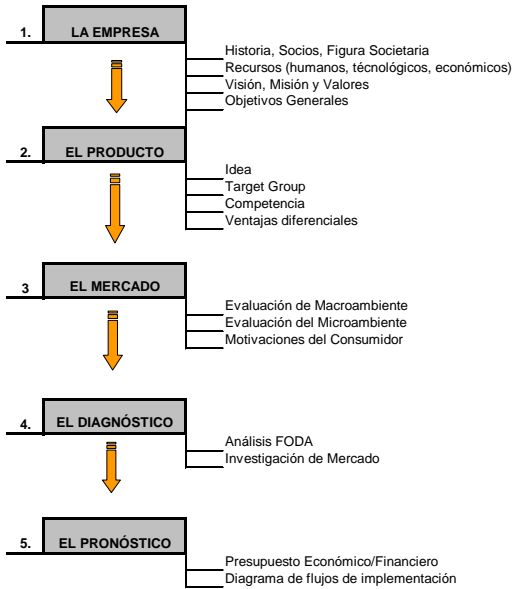
## 7. Apéndices

- Se incluye toda la información secundaria que puede parecer importante:
  - Tabla de Anexos
  - Fuentes del proyecto
  - Bibliografía del proyecto

## PROCESO BÁSICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

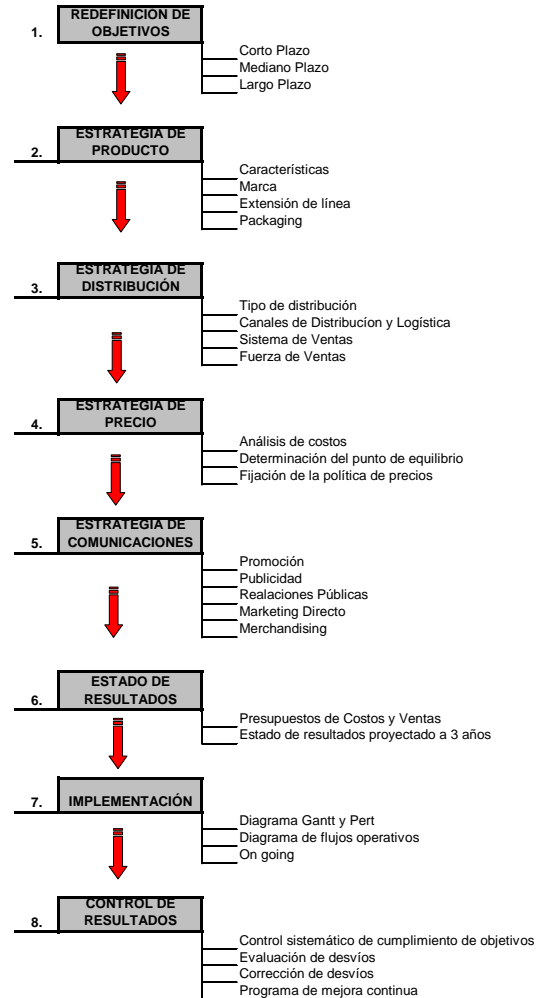
### a. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

#### ESTUDIO DE VIABILIDAD O PREFACTIBILIDAD DEL PROYECTO



### b. MARKETING MIX

#### PLANEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING



## BIBLIOGRAFÍA

- |  |                         |
|--|-------------------------|
|  Marketing                                    | Charles Lamb            |
|  El Plan de Marketing                         | William A. Cohen        |
|  Marketing para los que Deciden.              | Ed. Macchi              |
|  Mercadotecnia, Edición Milenio,              | Philip Kotler           |
|  Manual de Marketing Directo                  | Bob Stone               |
|  Comercialización                             | Jerome McCarthy         |
|  Elementos de Derecho Empresarial             | Gastón O'Donnell        |
|  Posicionamiento                              | Al Ries                 |
|  Marketing de guerra                          | Ries/Trout              |
|  El Arte de la Guerra                         | Sun Tzu                 |
|  El Tao del Management                        | Bob Messing             |
|  Las Leyes de Murphy                          | Arthur Bloch            |
|  Costos                                       | J. C. Vázquez           |
|  El hombre que calculaba                      | Malba Taham             |
|  Planeación Estratégica                       | George Steiner          |
|  Ética en los Negocios                        | Juan Bernardo           |
|  Marketing Avanzado                           | Alberto Levy            |
|  Para ganar el mañana                        | Alberto Levy            |
|  Solución de Problemas & Toma de Decisiones | Antonio Milano          |
|  Marketing Total                            | Néstor Braidot          |
|  Marketing y Estrategia                     | Wilensky                |
|  Cómo hacer una presentación                | Pérez Ochoteco/Crespo   |
|  Marketing Estratégico                      | J. J. Lambin            |
|  El pensamiento lateral                     | Edward De Bono          |
|  Seis sombreros para pensar                 | Edward De Bono          |
|  La Estrategia Competitiva de las Naciones  | Michael Porter          |
|  Marketing Bancario                         | Miguel Ángel Vicente    |
|  Total Quality                              | Rubén Rico              |
|  Total Customer Satisfaction                | Rubén Rico              |
|  Total Customer Management                  | Rubén Rico              |
|  Administración                             | Koontz/Weihrich         |
|  Instrumental ... Economía Argentina        | Ricardo Ferrucci        |
|  Publicidad                                 | Otto Klepners           |
|  Guía de Planificación de Mercado           | David Bangs Jr.         |
|  Comunicaciones de Marketing Integradas     | Don Schultz             |
|  Manual del Exportador                      | J. M. Moreno            |
|  Investigación de Mercado                   | Kinnear / Taylor        |
|  Canales de Distribución                    | Orlando/González        |
|  Política de Precios                        | Monroe, Kent B.         |
|  Pasión por Emprender                       | Andy Freire             |
|  Marketing Miopía                           | Theodore Levitt         |
|  El Marketing Aplicado                      | Enrique Farías          |
|  Harvard Business Review                    | Edición Latinoamericana |