

PROGRAMA GARAITUZ PROGRAMA

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Guía

Plan de marketing: guía inicial

Behin-behineko 1.0 bertsioa – Versión borrador 1.0

Lucía Mediano - Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).

29 de diciembre de 2015.eko abenduak 29

PLAN DE MARKETING

GUÍA INICIAL PARA SU ELABORACIÓN

(Documento desarrollado en base a: Mediano, L. y Beristain, J. (2015): *Marketing práctico para pequeños negocios*. Pirámide, Madrid)

- El plan de marketing es el resultado del proceso de planificación en el área comercial. Es un documento escrito que sintetiza las estrategias y planes de acción que una empresa va a seguir, para alcanzar los objetivos que se marque, una vez analizada la situación en la que se encuentra y el entorno en el que dicha empresa desarrolla su actividad. Establece, asimismo, los mecanismos y acciones de seguimiento y control necesarios para verificar el cumplimiento del plan.
- No hay un único modelo de plan de marketing, pero todos ellos siguen un esquema similar al que describimos a continuación, de forma resumida y sencilla, tratando de buscar, principalmente, la utilidad y adecuación a todo tipo de empresas, especialmente a aquellas de reducido tamaño.

ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

1. **INTRODUCCIÓN. RESUMEN EJECUTIVO:** es la presentación formal del plan, que debe incluir un resumen del mismo y una descripción de la empresa y de las circunstancias más relevantes abordadas en la planificación.
2. **REFLEXIÓN ESTRATÉGICA:** esta fase supone detenerse a pensar qué empresa tenemos y cómo queremos que sea en el futuro. Fruto de de esta reflexión, se definirá la **misión** y la **visión** de nuestro negocio. Para ello, es conveniente responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es nuestro negocio?
 - ¿Quiénes son nuestros clientes?
 - ¿Qué esperan nuestros clientes de nosotros?
 - ¿Qué podemos aportar de valor a nuestros clientes?
 - ¿Qué nos diferencia de los competidores?
 - ¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?
 - ¿Cómo debería ser nuestro negocio?

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS EXTERNO

En esta etapa queremos saber dónde estamos y para ello, debemos realizar un análisis tanto interno (de la propia empresa) como externo (del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad).

3.1. ANÁLISIS INTERNO: el objetivo es la identificación de las fortalezas y las debilidades de la propia empresa. Para ello, se analizan las diferentes áreas funcionales (área comercial, financiera, de producción, de recursos humanos), así como aspectos relacionados con la organización y la localización. En concreto, el análisis debe comprender aspectos como los siguientes:

- Productos y servicios: cartera de productos actual, clasificación según tipología, características, beneficio básico y utilidades complementarias, ventajas frente a los competidores, demanda en unidades y en valor de cada uno de ellos, rentabilidad de cada producto, calidad, grado de novedad, fase del ciclo de vida de cada producto, papel de cada producto en la cartera de la empresa, equilibrio y coherencia de la gama de productos, servicios añadidos a los productos (servicios preventa, posventa, garantías...), estrategia de marca...
- Precios: nivel de precios (altos, medios, bajos), coherencia con la estrategia de producto, precio de tarifa, escalas y tipos de descuentos, discriminación de precios por segmentos...
- Distribución: canales empleados, coste de cada canal, cobertura del mercado, distribución física (cómo se realiza, plazos de entrega, costes...), relaciones internas dentro del canal de distribución (con fabricantes, con otros intermediarios...)
- Comunicación: comunicación interna y comunicación externa, herramientas de comunicación empleadas (publicidad, marketing directo, relaciones públicas, fuerza de venta, ferias, Internet, catálogos...) y grado de eficiencia de cada una de ellas, públicos objetivos de la comunicación, tipo de mensaje que se transmite, presupuesto comunicacional...
- Imagen y posicionamiento: imagen y posicionamiento actual (imagen que tienen los clientes de la empresa, acciones para reforzar la imagen corporativa, cómo nos percibe el mercado con relación a los competidores, qué elementos (tangibles e intangibles) inciden en nuestro posicionamiento...
- Estrategia comercial: estructura comercial, características de los comerciales, planificación de visitas, argumentarios de ventas, sistemas de remuneración (fijo, comisiones...), formación del personal de ventas, seguimiento y control de la fuerza de ventas...
- Calidad: calidad técnica, certificaciones y calidad ofrecida y percibida por los clientes en todas las fases de la relación con la empresa.
- Contabilidad y finanzas: disponibilidad de recursos, capacidad de endeudamiento, estructura de costes, beneficios, rentabilidad...

- Procesos de gestión internos: organización administrativa, gestión de pedidos, tramitación de ofertas...
- Gestión de stocks en almacén: sistema utilizados, costes, rupturas de stock...
- Localización: ubicación de la empresa, características de las instalaciones, distancia con clientes, proveedores y distribuidores.
- Recursos humanos y estructura organizativa: número de trabajadores, formación y motivación, estructura organizativa.
- Producción: capacidad productiva, nivel tecnológico, inversión en I+D, procesos, costes de producción, economías de escala...

Principales datos a obtener en el análisis interno

MARKETING	FINANZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Producto o servicio: características, fase del ciclo de vida, beneficio básico, utilidades complementarias, ventajas frente a los competidores, cartera de productos, etc. • Precios: nivel de precios, modificaciones sobre las tarifas, discriminación de precios por segmentos, etc. • Distribución: canales empleados, intermediarios, tiempo de entrega, relaciones con los intermediarios, etc. • Comunicación: instrumentos empleados, efectividad, etc. • Imagen y posicionamiento. • Calidad ofrecida y percibida. • Servicio ofrecido y percibido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de recursos. • Capacidad de endeudamiento. • Estructura de costes. • Rentabilidad. • Estado de tesorería.
PRODUCCIÓN	ORGANIZACIÓN Y LOCALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad productiva. • Nivel tecnológico. • Inversión en I + D. • Costes de producción. • Economías de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa. • Capacidad de respuesta. • Formación de los trabajadores. • Motivación de los trabajadores. • Ubicación de la empresa. • Características de las instalaciones

3.2. ANÁLISIS EXTERNO: Su objetivo es la identificación de las oportunidades y las amenazas provenientes del entorno. Los factores del entorno, son incontrolables por la empresa y se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- a) Por un lado, aquellos elementos más cercanos a la empresa y que influyen directamente en su actividad comercial. Son factores como los clientes y el mercado, los competidores y el sector, los proveedores o los distribuidores, con los que la empresa tiene una relación muy estrecha y que, por tanto, cualquiera de sus actuaciones le afectan de modo inmediato. Estos factores constituyen el **microentorno**.
- b) Por otro lado, también existen una serie de elementos más generales y que afectan no sólo a la actividad de la empresa, sino también a la de otras empresas y a la sociedad en su conjunto. Nos estamos refiriendo a factores de tipo económico, social, político, legal o tecnológico, que constituyen el denominado **macroentorno**. Su peso a la hora de plantear actuaciones varía según los casos, pero siempre deben ser tenidos en cuenta. El análisis de todos ellos no ha de realizarse de forma general, sino relacionándolos con el sector y con el tipo de producto que se fabrica o con el servicio que se presta. Es decir, que no se trata de realizar un análisis exhaustivo de todos los factores, sino de aquellos especialmente relevantes para la actividad de la empresa, ya que de ellos se puede derivar una oportunidad o una amenaza.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. Aspectos a analizar:

- Estructura y naturaleza del mercado: tamaño del mercado, localización geográfica, evolución y potencial de crecimiento, segmentos que lo integran...
- Clientes y proceso de compra: número, identificación, características, ubicación, tipología, antigüedad en la empresa, clasificación en función del volumen de compra, productos demandados, frecuencia de compra, ventas cruzadas, rentabilidad por clientes, características del proceso de decisión de compra (quién decide la compra, quiénes integran el centro de compras, quién influye en la compra, ¿existen “filtros” en el proceso de compra?, importancia que otorga a la compra, información demandada, elementos determinantes en el proceso de decisión de compra (calidad, prontitud, puntualidad, regularidad en la entrega, servicio posventa, precio...), servicios adicionales que se demandan, duración del proceso de decisión de compra, relaciones con los clientes, control y seguimiento de la relación...
- Competidores: quiénes son, dónde se ubican, qué posición ocupan en el mercado, cuál es su cuota de mercado, cuál es su cifra anual de ventas, qué rentabilidad obtienen, principales puntos fuertes y débiles, qué productos y servicios ofrecen, qué servicios añadidos proporcionan al cliente, qué ventajas presentan con respecto a nuestra oferta, qué estrategia de precios siguen, cómo distribuyen sus productos, cómo comunican su oferta...
- El sector: grado de rivalidad de los competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores...

- Proveedores: identificación, ubicación, precios, calidad de los suministros, servicios adicionales que ofrecen, grado de cumplimiento de los plazos de entrega, garantías, condiciones de pago, alianzas...

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

- Comprende la identificación de factores de tipo económico, político, legal, social y tecnológico que puedan afectar (positiva o negativamente) ahora o en el futuro a la actividad de la empresa.
- Al igual que los factores que integran el microentorno, los pertenecientes al macroentorno también son incontrolables y en muchos casos mucho más desconocidos para la empresa. Sin embargo, hay que tratar de hacer un esfuerzo para conocerlos y, lo más importantes, tratar de prever su evolución y cómo afectarán al desarrollo de la actividad de la empresa.
- Algunos elementos del macroentorno a considerar: nuevas exigencias medioambientales, nueva legislación que afecte al sector, ayudas, subvenciones, incentivos, datos económicos, nuevas tecnologías que permitan mejoras en procesos, innovaciones tecnológicas que afecten a los productos actuales y hagan que se acelere su obsolescencia, posibilidad de aplicar nuevas tecnologías al desarrollo de productos y servicios, cambios en la estructura familiar que afecten al consumo de determinados productos o servicios, nivel de endeudamiento familiar, situación económica, cambios en los gustos...etc.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO

- Es el resultado del análisis de la situación actual. Es la conclusión del análisis interno y del análisis externo llevado a cabo en la fase anterior. En él se sintetizan las debilidades (D), las amenazas (A), las fortalezas (F) y las oportunidades (O), previamente identificadas. Supone el punto de partida para el establecimiento de acciones futuras.

4.1. DEBILIDADES: puntos débiles de la empresa, extraídos del análisis interno. Son factores propios de la empresa, que pueden comprometer el logro de los objetivos. Hay que tratar de superarlos.

4.2. AMENAZAS: surgen del análisis externo. Son factores no controlables por la empresa y que perjudican o pueden perjudicar el logro de sus objetivos. Hay que tratar de hacerles frente.

4.3. FORTALEZAS: puntos fuertes de la empresa, extraídos del análisis interno. Son factores propios de la empresa, que favorecen o pueden favorecer el logro de los objetivos. Hay que tratar de aprovecharlos y potenciarlos.

4.4. OPORTUNIDADES: surgen del análisis externo. Son factores no controlables por la empresa y que favorecen o pueden favorecer el logro de sus objetivos. Hay que tratar de aprovecharlos.

- De forma gráfica, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, suelen representarse, de manera resumida, en una matriz de cuatro cuadrantes, como la que aparece a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

5. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- El diagnóstico de la situación (DAFO) es el punto de partida para la fijación de los objetivos que se desean alcanzar y para cuyo logro se establecerán posteriormente las acciones estratégicas y operativas más adecuadas. Es decir, se trata de determinar **a dónde queremos llegar**.
- Los objetivos pueden ser muy variados, en función del diagnóstico de la fase anterior y pueden expresarse tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Deben ir encaminados a potenciar los puntos fuertes y a aprovechar las oportunidades encontradas, así como a tratar de mejorar los puntos débiles de la empresa y a evitar o reducir el efecto de las amenazas.
- Los objetivos cuantitativos son expresables en cifras, lo que permite un mejor control posterior y generalmente suelen estar relacionados con la cifra de ventas, el volumen de beneficios y el número de clientes. Los cualitativos, por el contrario, son más difíciles de reflejar numéricamente, ya que suelen referirse a cuestiones relacionadas con la notoriedad, la imagen, etc.
- Algunos **objetivos cuantitativos** que una empresa puede plantearse son los siguientes:
 - Consecución de un determinado volumen de ventas.
 - Incremento de las ventas de un determinado producto.
 - Logro de una determinada cifra de beneficios.
 - Incremento de la rentabilidad por tipo de mercado.
 - Logro de un número determinado de clientes.
 - Captación de clientes de nuevos segmentos de mercado.
 - Reducción del número de reclamaciones.
 - Etc.

- Los **objetivos cualitativos** que pueden fijarse hacen referencia a:
 - Mejorar la imagen.
 - Lograr un elevado grado de notoriedad.
 - Ser líderes en el segmento.
 - Aumentar el conocimiento de la empresa por parte de los clientes.
 - Mejorar la calidad.
 - Incrementar la satisfacción del cliente.
 - Etc.
- Cada uno de los objetivos citados pueden posteriormente desglosarse en subobjetivos. Además, es habitual establecer una jerarquía de objetivos de tal forma que, unos son prioritarios frente a otros. No obstante, teniendo en cuenta que hay que ser realistas, no es aconsejable fijar un número elevado de objetivos, ya que probablemente no se podrán alcanzar todos.

6. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Una vez fijados los objetivos habrá que determinar cuál el modo o camino a seguir para alcanzarlos. Las estrategias establecen así las grandes líneas de actuación que posteriormente serán desarrolladas con los planes tácticos.
- La selección de estrategias está condicionada por el tipo de objetivos que se hayan fijado y podrán ser establecidas a distintos niveles. Por un lado, están las estrategias corporativas, que afectan a toda la empresa en su conjunto y cuya determinación excede del ámbito del marketing. Por otro lado, tenemos las estrategias de segmentación, posicionamiento, producto, precio, comunicación y distribución, cuyo desarrollo es competencia del área comercial.
- Desde el punto de vista de las **estrategias corporativas**, generales o de empresa, uno de los modelos más empleados es el modelo de **estrategias genéricas** de Porter (1980), que establece tres tipos de estrategias en función de la ventaja competitiva deseada y de la amplitud del mercado que se quiere alcanzar:
 1. **Liderazgo en costes**: consiste en lograr reducir los costes de producción, de tal forma que estos ahorros puedan ser repercutidos en los precios, consiguiéndose así precios bajos y muy competitivos. Como consecuencia de los bajos niveles de precios se consiguen elevados volúmenes de ventas. El bajo coste se convierte así en el principal atractivo para el consumidor. Esta estrategia implica un férreo control de todos los centros de costes y, generalmente, una ausencia de servicios añadidos al producto básico. No suele ser una opción válida para pequeñas y medianas empresas, puesto que requiere altos volúmenes de ventas y la obtención de economías de escala, que sólo suelen estar al alcance de las grandes empresas.

2. **Diferenciación:** la ventaja competitiva se basa en reforzar determinados aspectos de la oferta que son apreciados por el mercado. De esta forma, los consumidores perciben la empresa como algo único y diferente. En estos casos, el precio ya no tiene tanta importancia en la decisión de compra, porque los clientes dan más valor a otros factores. La diferenciación puede obtenerse a través de distintas vías: una calidad muy superior al resto, una amplia oferta de servicios complementarios, un elevado nivel tecnológico, un personal muy preparado, etc.
 3. **Especialización:** en este caso no se abarca el mercado en su conjunto, sino que se seleccionan uno o varios segmentos en los que la empresa se especializa. El objetivo es conseguir un elevado conocimiento de las necesidades de esos grupos y adecuar totalmente la oferta a sus demandas. Esta estrategia es recomendable para pequeñas y medianas empresas que, debido a sus recursos reducidos, no pueden abarcar todo el mercado. Así, una agencia de viajes puede especializarse en el segmento de turistas que demandan rutas de aventura o un banco en el segmento de empresas.
- Otro modelo muy utilizado en el ámbito de las **estrategias corporativas** es el derivado de la matriz de Ansoff (1976), que aborda las posibilidades de crecimiento de la empresa. Esta matriz, denominada también “**matriz producto-mercado**”, analiza las opciones de expansión de la empresa considerando el producto que se oferta y los mercados a los que se dirige. Tanto los productos como los mercados pueden ser actuales o nuevos y su combinación da lugar a cuatro cuadrantes que representan sendas estrategias de crecimiento.

Matriz de Ansoff

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Estrategia de penetración en el mercado	Estrategia de desarrollo de productos
Nuevos mercados	Estrategia de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación

- ✓ La **estrategia de penetración en el mercado** consiste en intentar incrementar el volumen de negocio de la empresa en los mercados en los que ya opera, con los actuales productos. Es decir, lograr que los que ya consumen, consuman más.
- ✓ La **estrategia de desarrollo de mercados** pretende identificar nuevos mercados para sus productos actuales. Puede tratarse de nuevos segmentos de mercado, nuevas áreas geográficas o nuevos canales de distribución que complementen a los actuales.

- ✓ La **estrategia de desarrollo de productos** supone desarrollar nuevos productos (o realizar mejoras en los ya existentes) para dirigirse a sus mercados actuales. Se trata, en definitiva, de conseguir que nuestros actuales clientes compren también otros productos o servicios de la empresa.
- ✓ La **estrategia de diversificación** supone desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Es la estrategia más compleja de las cuatro y su puesta en práctica suele precisar de importantes recursos.

Estrategias propias del área de decisión de marketing:

- Una vez abordadas las estrategias corporativas, hay que concretar las **estrategias propias del área de decisión de marketing**: la estrategia de segmentación y la de posicionamiento, junto con las estrategias funcionales. Su delimitación resulta fundamental para el posterior diseño de actuaciones operativas de producto, precio, comunicación y distribución.
- **Estrategia de segmentación**. Consiste en determinar cuáles son los segmentos que integran el mercado y elegir aquél o aquéllos a los que la empresa dirigirá su oferta comercial. Hay que tener en cuenta que seleccionar un segmento no significa que ya no vamos a vender nuestros productos o servicios a ningún cliente que no pertenezca al segmento elegido. Lo que significa es que las diferentes actuaciones de marketing tienen que optimizarse pensando en un tipo de cliente determinado. Si no se hace así, se corre el riesgo de no satisfacer a nadie queriendo contentar a todos.
- **Estrategia de posicionamiento**. La estrategia de posicionamiento consiste en definir cómo quiere ser percibida la empresa por sus clientes, con respecto a la competencia. Este deseo condicionará las posteriores acciones que se lleven a cabo. Hay que buscar un posicionamiento diferencial y único en la mente de los clientes, destacando aquellos elementos que éstos aprecian. No es fácil sin embargo encontrar ese lugar, ya que la similitud entre las empresas es elevada y sus respectivas ofertas comerciales son consideradas, en muchos casos, sustitutivas. Por ejemplo una empresa puede buscar un posicionamiento basado en la buena relación calidad-precio, en la exclusividad de su oferta o en la relación personal con sus clientes.
- **Estrategias funcionales u operativas**. Se derivan de las estrategias de segmentación y de posicionamiento y supone diseñar las líneas generales de actuación en materia de producto, precio, comunicación y distribución, que posteriormente serán desarrolladas en la parte operativa del plan. Así, en materia de producto, básicamente hay que abordar la gestión de la actual cartera de productos y el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. En materia de precio, hay que concretar los objetivos a alcanzar con los precios, el método de fijación de precios a emplear y la estrategia de precios a seguir. En el ámbito de la comunicación hay que determinar objetivos, público objetivo, herramientas a utilizar y presupuesto a invertir. Finalmente, en materia de distribución hay que seleccionar el tipo de canal, la cobertura del mercado a obtener y cómo desarrollar la distribución física.

7. DISEÑO DE ACTUACIONES OPERATIVAS: MARKETING-MIX

- Consiste en definir los programas concretos de **producto, precio, comunicación y distribución** para llevar a cabo las estrategias propuestas y alcanzar los objetivos fijados. La combinación de esas cuatro variables se denomina marketing-mix. Las decisiones a tomar con respecto a cada una de ellas serán distintas en función de cada caso concreto. No obstante, es necesario que exista una coordinación entre todas las acciones planteadas y una coherencia con los objetivos fijados, el segmento seleccionado y el posicionamiento definido.
- Además, es necesario concretar cómo se van a implantar las acciones diseñadas, para lo que habrá que establecer quién se va a encargar de cada tarea, cuándo se van a realizar y qué coste van a tener.

Algunas decisiones operativas. Marketing-mix

PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none">• Componentes principales• Servicios añadidos• Envases y embalajes• Garantías• Servicio posventa• Niveles de calidad• Forma de prestación de los servicios• Nombre comercial• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Tarifas de precios• Discriminación de precios• Descuentos• Márgenes comerciales• Rentabilidad• Precios estacionales• Formas de pago• Etc.
COMUNICACIÓN	DISTRIBUCIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Selección de herramientas de comunicación• Selección de los medios y soportes• Diseño del mensaje• Determinación del calendario de ejecución de las acciones e inserciones programadas• Determinación del presupuesto comunicacional• Establecimiento de acciones de control• Selección de agencias de comunicación.• Remuneración de las agencias	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de los canales a utilizar• Selección de los intermediarios• Costes y rentabilidad asociada a cada canal• Posibilidad de incorporar nuevas tecnologías en la comercialización• Selección de puntos de venta

8. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS RESULTADOS

- Es la última etapa del plan de marketing y consiste en establecer las medidas a adoptar para efectuar un seguimiento de las acciones definidas en el plan, así como el control posterior de los resultados que se obtengan. Así, si se detectan desviaciones será necesario efectuar modificaciones sobre la marcha, sin esperar al final del período de planificación, puesto que, a medida que se vayan implantando las estrategias y actuaciones diseñadas, se va controlando su grado de consecución con respecto a las previsiones realizadas. Cada empresa debe fijar cómo se va a realizar el control, con qué periodicidad y qué instrumentos se van a emplear.
- Es habitual establecer controles, por ejemplo, mensuales, para ver en qué grado se van alcanzando las ventas anuales previstas, o controles trimestrales para determinar el grado de cumplimiento del objetivo de rentabilidad. Puede ocurrir que los objetivos no se cumplan porque hay un competidor que ofrece un producto similar con un precio menor, porque los servicios incluidos en la oferta de la empresa no resultan atractivos para los clientes, porque no se distribuye en los medios más adecuados, etc. En cualquiera de estos casos será necesario efectuar algún cambio, ya sea en el producto, en el precio, en la comunicación, en la distribución... Puede ocurrir también que el objetivo planteado sea demasiado ambicioso y a pesar de que el diseño de la oferta y su comercialización sean adecuados no pueda lograrse. En este caso, habrá que modificarlo.
- En definitiva, el control continuo de las acciones de marketing ayudará no sólo a corregir desviaciones no previstas en el ejercicio actual, sino también, y muy importante, a tomar decisiones a la hora de elaborar los planes futuros. Para ello, el plan de marketing debe ser lo suficientemente flexible para permitir cambios sobre la marcha.

BIBLIOGRAFÍA para profundizar:

- Ansoff, H.I. (1976): *La estrategia de la empresa*. EUNSA. Pamplona.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008): *Principios de marketing*. 12ª edición. Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Lambin, J.J. (1995): *Marketing estratégico*. MacGraw Hill, Madrid.
- Mediano, L. y Beristain, J. (2015): *Marketing práctico para pequeños negocios*. Pirámide, Madrid.
- Ollé, M. (1997): *El plan de empresa*. Marcombo, S.A., Barcelona.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2011): *El plan de marketing en la práctica*. 16ª edición. Esic, Madrid.
- Santesmases, M. (2007): *Marketing. Conceptos y estrategias*. 5ª edición. Pirámide, Madrid.