



MODELO PRÁCTICO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN EN LAGOS DE MORENO, JALISCO

PRACTICAL MODEL OF STRATEGIC MARKETING PLAN FOR MICRO AND SMALL TRANSFORMATION COMPANIES IN LAGOS DE MORENO, JALISCO

Edith Ariadna **Lozano-González**¹ y Gerardo Alonso **Torres-Avalos**²

^{1,2} Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus Lagos de Moreno, Gobierno del Estado de Jalisco. Libramiento Tecnológico No. 5000 Col. Portugalejo de Los Romanes. Lagos de Moreno, Jalisco. C.P. 47480 A.P. 240

RESUMEN

Un plan se concibe para aumentar la capacidad de reacción y conduce al directivo a un conocimiento más exhaustivo de la propia realidad de la empresa. El plan de marketing estratégico tiene como propósito fundamental expresar clara y sistemáticamente las variables elegidas por la empresa, dichas variantes deben traducirse en decisiones y programas de acciones.

El modelo que se diseñó es un modelo pragmático, sencillo y adaptable para micro y pequeñas empresas de transformación que inician en la planeación estratégica de mercadotecnia, con la finalidad de habituarlos en la planeación y aumentar la capacidad de reacción que favorezca la vida comercial de la misma.

Dicho modelo está realizado, con base a una investigación documental que recaba y analiza los diferentes procesos de planeación estratégica de mercadotecnia, de diferentes autores, para el cual se desarrolló una metodología propia, para el micro y pequeño empresario.

El modelo es una lámina que describe los puntos sobre los que una empresa de transformación micro y pequeña, identifica áreas de oportunidad con base en la retroalimentación de la información generada del microambiente interno y externo y el macroambiente.

La manera de describir la lámina es un diseño inspirado en el modelo de negocio CANVAS que abarca seis áreas que reflejan la lógica de un proceso de planeación estratégica con base en la mezcla de mercadotecnia.

Palabras clave: Ambiente de la mercadotecnia, lámina, mezcla de mercadotecnia.

SUMMARY

A plan is designed to increase reaction capacity and leads the manager to a more in-depth knowledge of the company's own reality. The strategic marketing plan has as its fundamental purpose to express clearly and systematically the variables chosen by the company, these variants must be translated into decisions and programs of actions.

The designed model is pragmatic, simple and adaptable for micro and small transformation companies that initiate in the strategic marketing planning, with the purpose of habituating them in planning and to increase the reaction capacity that favors their commercial life.

This model is based on a documentary research that collects and analyzes the different processes of strategic marketing planning by different authors, developing a methodology for the micro and small entrepreneur.

The model is a sheet that describes the points on which a micro and small transformation company identifies opportunity areas based on information feedback generated from the internal microenvironment and external macroenvironment.

The sheet is a design inspired by the CANVAS business model that covers six areas that reflect the logic of a strategic planning process based on the marketing mix.

Key words: Marketing environment, sheet, marketing mix.

INTRODUCCIÓN

Con base a estudios realizados anteriormente por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, barreras que dificultan la planeación estratégica en la PYME, por Estrada et al. (2009), se identificaron como principales factores que desalientan o impiden la planificación son: la insuficiencia de conocimientos de los procesos de planeación, la falta de tiempo y de experiencia (Estrada et al., 2009). De esto parte la necesidad desarrollar una metodología sencilla para micro y pequeñas empresas, un concepto que todos

entiendan y que además facilite la práctica de la planeación estratégica de mercadotecnia en la micro y pequeñas empresas de transformación.

Este modelo podría convertirse en un lenguaje compartido que facilite gestionar la toma de decisiones mercadológicas y desarrollar nuevas alternativas estratégicas.

En las siguientes páginas se propone una descripción del modelo práctico de planeación estratégica de mercadotecnia. Este modelo es un diseño que abarca seis áreas que reflejan la lógica de un proceso de planeación estratégica con base en la mezcla de mercadotecnia.

Las áreas están diseñadas a partir de un análisis documental de diferentes procesos de planeación estratégica de mercadotecnia propuestos por diversos autores; Kotler (2000), Hernandez *et al.*, (2000), Rivero (2000), Stanton y Futrell (1985) y Muñiz (2005). Enseguida se muestra un cuadro comparativo de los distintos autores consultados (Figura 1).

Kotler (2000)	Hernandez, Holmo y Garcia (2000)	
1) Resumen ejecutivo 2) Análisis de la situación actual del marketing: presenta datos relevantes de mercado, producto, competencia, distribución y microentorno 3) Análisis de amenazas y oportunidades: 4) Objetivos. 5) Estrategias de marketing. 6) Programa de acciones. 7) Declaración de beneficios y pérdidas esperadas. 8) Control.	1) Sumario ejecutivo 2) Índice del plan 3) Introducción 4) Análisis de la situación: - Análisis del mercado objetivo - Problemas y oportunidades - Objetivos y metas - Desarrollo de las estrategias de marketing - Desarrollo de tácticas de marketing - Ejecución y control 5) Resumen 6) Apéndices	
Rivero (2000)	Stanton y Futrell (1985)	Muñiz (2005)
1) Definición de las misiones y propósitos de la organización. 2) Elaboración de Datos Básicos. 3) Identificación y análisis de Problemas y Oportunidades. 4) Establecimiento de los supuestos. 5) Establecimiento de los objetivos. 6) Formulación y desarrollo de las Estrategias. 7) Presupuesto. 8) Elaboración de las proyecciones. 9) Establecimiento de los mecanismos de control.	1) Resumen para los ejecutivos. 2) Situación actual de marketing, proporciona información acerca de los siguientes temas: a) Descripción del mercado b) Revisión del producto c) Competencia * Amenazas y oportunidades. * Objetivos y problemas 3) Estrategias de marketing. 4) Programas de acción. 5) Presupuestos. 6) Controles.	1) Resumen ejecutivo 2) Análisis de la situación - Entorno - Imagen - Cualificación personal - Mercado - Red de distribución - Competencia - Producto - Política de comunicación 3) Determinación de objetivos 4) Elaboración y selección de las estrategias 5) Plan de acción 6) Establecimiento de presupuesto 7) Métodos de control

Figura 1. Cuadro comparativo de proceso de planeación estratégica de mercadotecnia.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la determinación del modelo propuesto se realizó una investigación documental descriptiva en la cual se combinaron los métodos analítico y sintético en conjugación con el deductivo.

Debido a que se realizó con base en fuentes de carácter documental se logró caracterizar un objeto de estudio y señalar sus particularidades sistematizando los objetos involucrados.

El proceso que se diseñó para el modelo práctico de planeación estratégica de mercadotecnia contiene seis áreas que se muestran en la *Figura 2*.

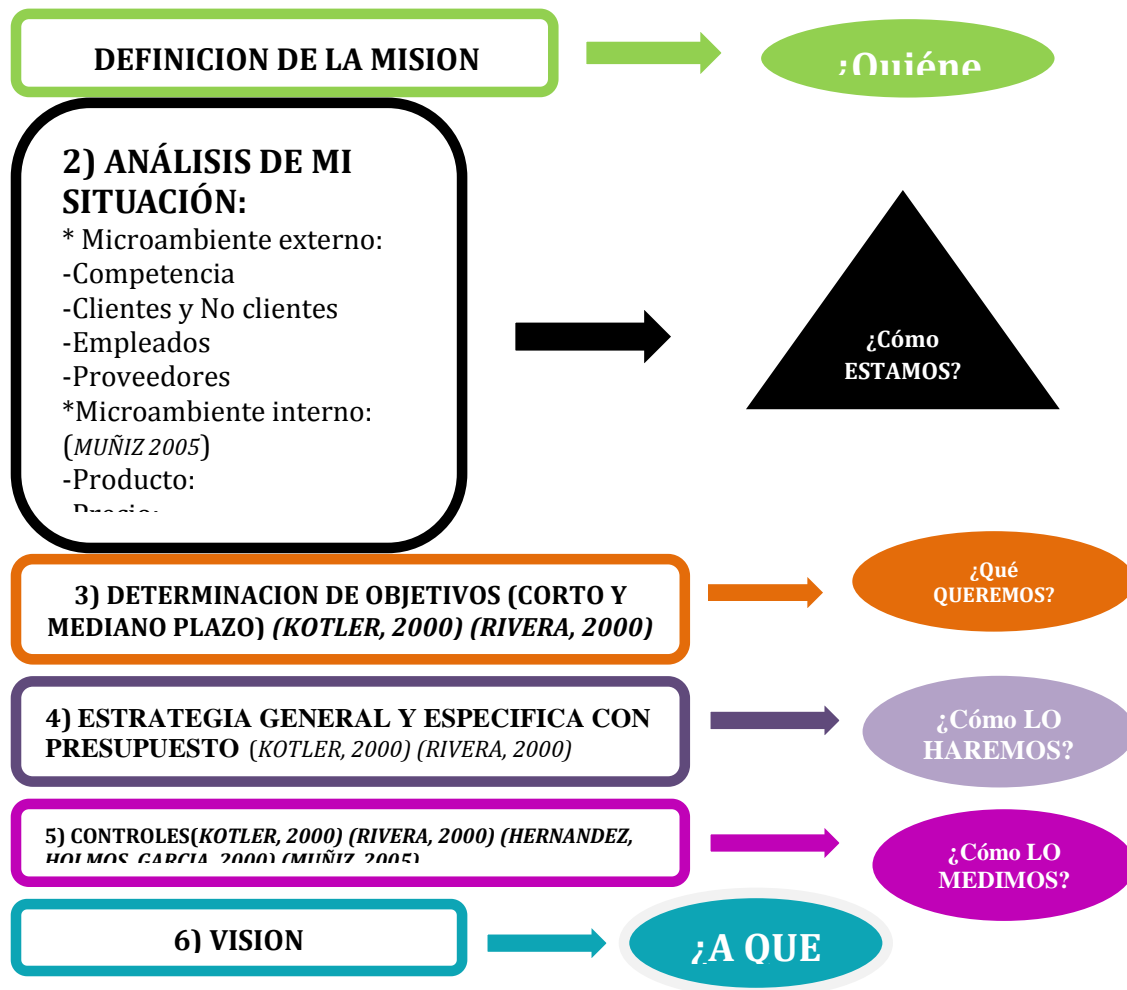


Figura 2. Proceso diseñado.

La primera área corresponde al *¿Quiénes somos?* tomado del proceso de planeación estratégica de mercadotecnia de Rivero (2000) y Kotler (2000); la segunda área corresponde al *¿Cómo estamos?* tomado del proceso de planeación estratégica de mercadotecnia de Kotler (2000) y Muñiz (2005) principalmente; la tercera área corresponde al *¿Qué queremos?* tomado del proceso de planeación estratégica de mercadotecnia de Kotler (2000), Hernández, *et al.*, (2000), Rivero (2000) y Muñiz (2005); la cuarta área

corresponde al *¿Cómo lo haremos?* tomado del proceso de planeación estratégica de mercadotecnia de Kotler (2000), Hernández, *et al.*, (2000), Rivero (2000) y Muñiz (2005); la quinta área corresponde al *¿Cómo lo medimos?* tomado del proceso de planeación estratégica de mercadotecnia de Kotler (2000), Hernández, *et al.*, (2000), Rivero (2000) y Muñiz (2005) y la sexta área corresponde a *¿A qué aspiramos?*
 La lámina y su diseño



Figura 3. Diseño de la lámina.

El diseño de la lámina está inspirado en el diseño del modelo de negocios CANVAS de Osterwalder A. y Yves P. (2011), que utiliza un lienzo dividido en nueve módulos que da como resultado una planilla para el lienzo de negocios.

La lámina que se diseñó para el modelo propone un proceso de planeación estratégica de mercadotecnia genérica para micro y pequeñas empresas de transformación que podrán adaptarse a las necesidades específicas de cada una.

El proceso descrito aquí ofrece un punto de partida que cualquier micro y pequeña empresa de transformación puede personalizar. Este proceso tiene cuatro fases: comprensión, información, generación y aplicación.

Enseguida se describe cada área que componen/integran el proceso de planeación estratégica de mercadotecnia del modelo:

1. **ÁREA 1 ¿Quiénes somos?:** se describe la esencia de la empresa, es decir, la misión de la misma, una declaración del propósito de la organización que actúa como una guía para sus miembros. Las declaraciones deberían estar orientadas al mercado, definidas en función de las necesidades del cliente, debido a que llega un momento en que los productos y las tecnologías quedan obsoletos, pero las necesidades básicas del mercado duren eternamente (Kotler y Armstrong, 2008). Un ejemplo de esta diferencia es Revlon, con una misión basada en el producto: “fabricamos productos de cosmética” y una misión basada en el mercado: “vendemos un estilo de vida y una forma de expresión personal; éxito y estatus; recuerdos, esperanzas y sueños”.
2. **ÁREA 2 ¿Cómo estamos?,** se describe el análisis de la situación de la empresa entorno de marketing, está compuesto por el microambiente interno y el macroambiente externo. El macroambiente está compuesto por las fuerzas sociales más generales que afectan al microambiente como: fuerzas tecnológicas, fuerzas ambientales, fuerzas sociales y fuerzas económicas, entre otras. El microambiente está conformado por los agentes cercanos a la empresa que afectan a su capacidad de atender a sus clientes: la empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de consumidores, los competidores y los grupos de interés
3. **ÁREA 3 ¿Qué queremos?** Se identifican los objetivos que la empresa desea alcanzar en términos concretos de forma que la dirección pueda medir los progresos, estos son acorde a las áreas de oportunidad detectadas después de realizar el análisis de la situación.
4. **ÁREA 4 ¿Cómo lo haremos?** Se describe la forma como se alcanzarán los objetivos descritos con anterioridad, la propuesta se basa en el modelo de planeación estratégica de crecimiento de mercado también conocida como matriz de Ansoff, la cual es una herramienta útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. En esta se propone un clasificado al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información 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.

La selección de este modelo se hizo debido a que las empresas micro y pequeñas buscan el crecimiento de negocio, y este modelo muestra las cuatro estrategias generales de crecimiento que son:

- Estrategia de penetración de mercados: esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas

ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

- Estrategia de diversificación: por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo.
5. **ÁREA 5: ¿Cómo lo medimos?** Describe los controles que ayudan a evaluar los resultados tras la ejecución e identificar cualquier problema o desviación del desempeño para emprender acciones correctivas. El proceso de medición y evaluación de los resultados de los planes y las estrategias de marketing así como las acciones correctivas para garantizar que se alcanzan los objetivos. El control de marketing implica cuatro etapas: la dirección define en primer lugar objetivos concretos de marketing. A continuación, mide su rendimiento en el mercado y evalúa las causas de cualquier diferencia entre el rendimiento esperado y el real. Finalmente, la dirección emprende acciones correctivas para cerrar la brecha entre sus objetivos y su rendimiento. Esto puede requerir cambiar los programas de acción o, incluso, cambiar los objetivos (Kotler y Armstrong, 2008).

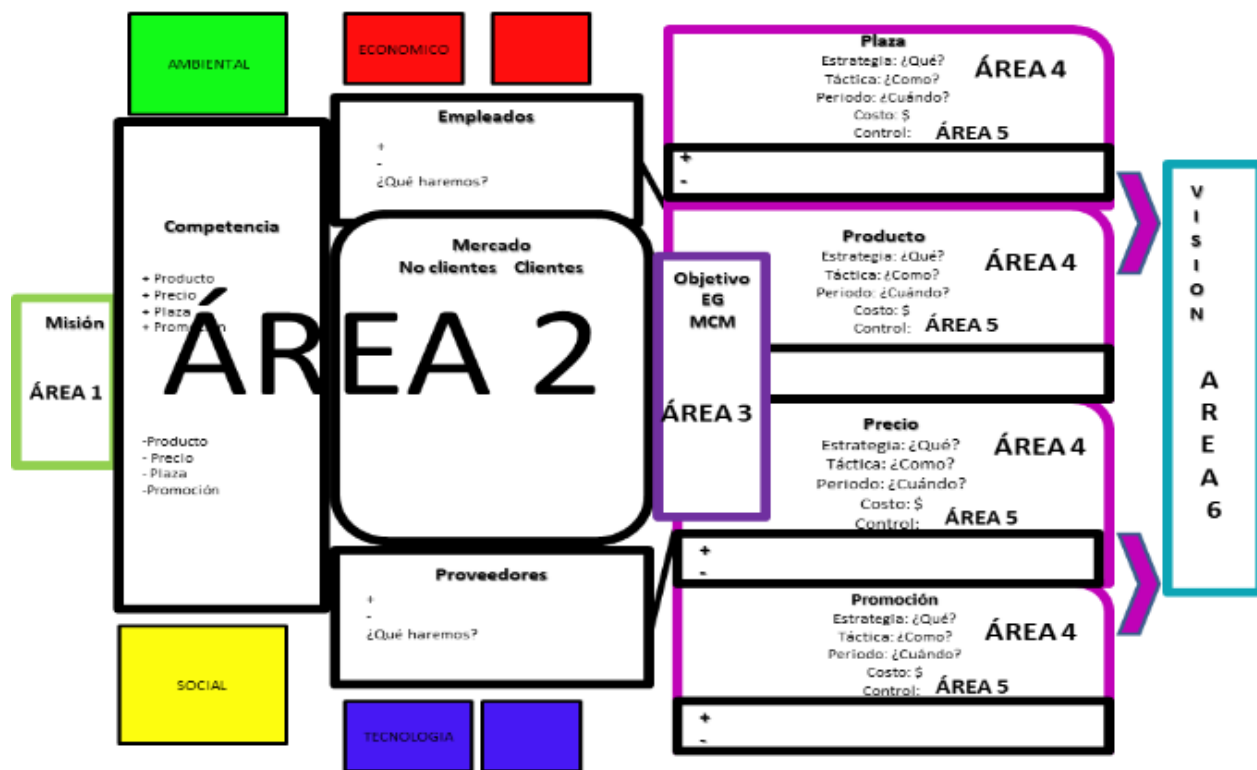


Figura 4. Identificación de las áreas del proceso de planeación estratégica de mercadotecnia en la lámina.

6. **ÁREA 6 ¿A qué aspiramos?** Corresponde a la descripción de la visión, ésta define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador, a donde quiere llegar la empresa, considerando que las estrategias implementadas deben contribuir para el logro de la visión.

¿Cómo se utiliza la lamina?

La misión correspondiente al Área 1 se refiere a una declaración del propósito de la organización que actúa como una guía sus miembros. La misión define principalmente cuál es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué se hace?, ¿cuál es el negocio?, ¿a qué se dedican?, ¿cuál es la razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

Posteriormente se realiza el análisis de la situación integrado por componentes del microentorno de mercadotecnia como se describe de acuerdo al proceso de planeación estratégica, el cual esta dividido en: competencia, empleados, proveedores y mercados.

Competencia: sin comparación no hay mejora, se analiza la competencia para evitar repetir errores. ¿Cómo se hace?, en un estudio de mercado, conformado por siete partes:

Parte I:

Identificar los dos tipos de competencia con nombre, ubicación y tamaño; competencia directa (ofrecen mismo producto a mismos clientes), competencia indirecta (mismos clientes pero producto sustituto o alternativo).

Parte II:

Aspectos que evaluar de la competencia:

- **PRODUCTO:** ¿Qué vende?, ¿Cómo lo produce?, ¿Quiénes son sus proveedores?, ¿Qué características tiene su producto (color, olor, sabor, textura, imagen)?, ¿Qué lo hace tan competitivo? o ¿Qué lo hace poco competitivo? y Seleccionar lo que podría mejorar el producto.
Identifica ¿Cuál o cuáles son los mejores productos que tiene la empresa y que los caracteriza?
- **PRECIO:** para un análisis sencillo y objetivo se recomienda realizar una tabla comparativa, indicando: del precio más alto, precio promedio y el precio más bajo del mercado, el nombre de la competencia, identificación de las características del producto.
Compárate con ellos y determina con esta información ¿qué puedes mejorar en este aspecto? y/o ¿qué puedes imitar?
- **PLAZA:** Mejor conocida como distribución, responde la pregunta ¿en dónde venden el producto?, para un análisis sencillo y objetivo se recomienda realizar una tabla que indique el nombre de la competencia, identificación de las zonas geográficas donde venden y los puntos de venta donde venden los productos de las mismas. Compárate con ellos y determinas con esta información ¿qué puedes mejorar en este aspecto? y/o ¿qué puedes imitar?
- **PROMOCIÓN:** se refiere a las actividades de comunicación que realiza la competencia; para un análisis sencillo y objetivo se recomienda realizar una tabla que indique: ¿Qué tipo de publicidad, de promoción de ventas y relaciones públicas han realizado? ¿cuándo? y ¿qué logro se ha obtenido? ¿Cómo es su venta personal? ¿Cuáles son las rutas, comisiones y prestaciones?
Compárate con ellos y determina con esta información ¿qué puedes mejorar en cada aspecto? y/o ¿qué puedes imitar?

Parte III:

Evaluación/Retroalimentación de empleados.

Ellos son el recurso que le da carácter y personalidad a la empresa y determina en gran parte su crecimiento. Se debe identificar la visión general que los empleados tienen de la empresa e identifique los aspectos más importantes: ambiente, sueldo, prestaciones, crecimiento profesional dentro de la empresa y la capacitación. Y con este análisis, determine los aspectos que mejor hace y las oportunidades de crecimiento que tiene la empresa.

Parte IV:

Retroalimentación de proveedores.

Son aquellos que abastecen de artículos para la transformación y operación de la empresa. Analizar los proveedores que tenemos e identificar al detalle lo que mejor hacen y lo que peor hacen, y nos brinden la visión que tienen de la empresa.

Parte V:

Retroalimentación del mercado: conformado por clientes actuales, y no clientes.
Clientes actuales:

¿Quiénes son nuestros clientes y por qué? ¿Qué necesito saber de mis clientes? ¿cómo son? ¿qué les gusta? ¿qué es lo que más les gusta de la empresa y los productos? lo que menos les gusta de la empresa y los productos y su visión general que tienen sobre la empresa.

De los que no son clientes: conformado por clientes potenciales, se refiere ¿quiénes podrían ser clientes de la empresa? y ¿qué podría hacer la empresa para fueran clientes? Identificar quienes podrían ser nuestros clientes, ¿en donde están?, ¿cómo son? ¿qué buscan? y ¿cómo podrían llegar a ellos?

Con base al análisis de de la información recabada de la competencia, empleados, proveedores y mercado se determina el establecimiento de objetivos, estos generan organización y control de la empresa y proporcionan un curso a seguir y la capacidad para evaluar resultados.

Para este modelo se determinan objetivos a mediano y corto plazo. Los objetivos a mediano plazo: ¿qué se busca lograr en un periodo de más de dos años y menos de cinco años, enfocada a la contribución de la visión? Los objetivos a corto plazo: ¿qué se busca lograr en los próximos doce meses? que sume al objetivo a mediano plazo y a la visión de la empresa.

Con esto se elige la estrategia general que la empresa seguirá, el modelo propone 4 estrategias generales de acuerdo al Matriz de Crecimiento de Mercado de Ansoff, para lograr los objetivos de crecimiento:

- 1) Penetración de mercado: vender más a los mismos clientes.
- 2) Desarrollo de mercado: buscar nuevos clientes ofreciendo el mismo producto.
- 3) Desarrollo de productos: desarrollar nuevos productos para nuestros mismos clientes.
- 4) Diversificación: desarrollar nuevos productos para nuevos clientes.

Parte VI:

Análisis de la estructura básica de la mercadotecnia, las 4P'S.

PLAZA:

Estrategia: se refiere al plan a seguir en cuestión de distribución para alcanzar los objetivos planteados.

Táctica: se refiere acciones concretas que tomaremos.

Periodo: se refiere al tiempo para aplicación de la táctica y duración de la misma.

Costo: presupuesto del valor de la táctica.

Control: Indicador a utilizar para medir los resultados de la táctica.

+: ¿Cuál es la mejor distribución?, ¿Cuál es el punto de venta eficiente?

-: ¿Cuál es la peor distribución?, ¿Cuál es el punto de venta menos eficiente?

PRODUCTO:

Estrategia: se refiere al plan a seguir en cuestión de producto para alcanzar los objetivos planteados.

Táctica: se refiere acciones concretas que se tomaran para llevar a cabo la estrategia seleccionada.

Periodo: se refiere al tiempo para aplicación de la táctica y duración de la misma.

Costo: presupuesto del valor de la táctica.

Control: Indicador a utilizar para medir los resultados de la táctica.

+: ¿Cuál es el mejor producto? ¿el más vendido y gustado?

-: ¿Cuál es el peor producto? ¿el menos vendido?

PRECIO:

Estrategia: se refiere al plan a seguir en cuestión de precio para alcanzar los objetivos planteados.

Táctica: se refiere acciones concretas que se tomaran para llevar a cabo la estrategia seleccionada.

Periodo: se refiere al tiempo para aplicación de la táctica y duración de la misma.

Costo: presupuesto del valor de la táctica.

Control: Indicador a utilizar para medir los resultados de la táctica.

+: ¿Cuál es nuestro mejor precio?

-: ¿Cuál es nuestro peor precio?

PROMOCIÓN: incluye publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal.

Estrategia: se refiere al plan a seguir en cuestión de producto para alcanzar los objetivos planteados.

Táctica: se refiere acciones concretas que se tomaran para llevar a cabo la estrategia seleccionada.

Periodo: se refiere al tiempo para aplicación de la táctica y duración de la misma.

Costo: presupuesto del valor de la táctica.

Control: Indicador a utilizar para medir los resultados de la táctica.

+: ¿Cuál es la mejor publicidad o promoción de ventas? ¿qué buena gestión de relaciones publicas se han hecho? ¿qué es lo que mejor se hace de venta personal?

-: ¿Cuál es la peor publicidad o promoción de ventas? ¿qué mala gestión de relaciones publicas se ha hecho? ¿qué es lo peor que se hace de venta personal?

Parte VII:

- Macroentorno. Las fuerzas más generales que afectan al microentorno; demográficas, económicas, ambientales, tecnológicas, políticas y culturales. Para este modelo se seleccionaron cuatro fuerzas:
- AMBIENTAL. Beneficio ambiental que brindaremos como empresa, ¿qué puedo disminuir? o ¿qué puedo dejar de hacer?
- SOCIAL ¿Qué acciones puedo tomar para favorecer la sociedad en donde estoy establecido?
- ECONÓMICA ¿Cómo puedo crecer? ¿qué programas de gobierno existen que me puedan apoyar?, ¿a qué cámara o asociación me puedo afiliar?
- TECNOLÓGICA ¿Qué puedo sistematizar? ¿en qué puedo invertir para mejorar o eficientar mis procesos, productos, logística sin dañar el medio ambiente y sociedad?.
- Esta información esta contenida en la Figura 5 se muestra el reverso de la lámina.

CONCLUSIONES

El presente modelo es una propuesta práctica, que muestra un sistema de planeación más simple que facilita a los micro y pequeños empresarios esta actividad administrativa con la finalidad de habituarlos en la planeación y aumentar su capacidad de reacción y favorezca la vida comercial de la misma. Es un sólo documento, sencillo y accesible donde el micro y pequeño empresario, describe los puntos sobre las que la empresa de transformación micro y pequeña actuara de acuerdo a sus objetivos.

Identifica sus áreas de oportunidad con base en la retroalimentación de la información generada del ambiente de la mercadotecnia. Este documento es visiblemente más atractivo y sencillo que generar una planeación tradicional, donde se vuelve una carpeta que abarca más de cinco páginas y que se vuelve poco accesible al personal y al mismo directivo.

LITERATURA CITADA

- Estrada R., García D. & Sánchez V. (2009). Barreras que dificultan la planeación estratégica en la PYME: una evidencia empírica en empresas mexicanas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, pp.5-8.
- Kotler, P. (2000). Planeación estratégica. En Dirección de marketing (pp. 22-84). España: Prentice Hall, Inc.
- Hernández, Holmo & García. (2000). El Plan de Marketing Estratégico. Guía Práctica para elaborarlo paso a paso. España: Ediciones gestiones.
- Rivero, M. (2000) Material Docente de Apoyo al Postgrado de Marketing, Universidad de la Habana.
- Stanton W. & Futrel J. (1985). Fundamentos de mercadotecnia. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Alvarez P. & Freddy D. (2007, diciembre). Planificación estratégica de marketing perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, vol.20, pp. 67-104.
- Muñiz R. (2005). Capitulo 2. Marketing estratégico. 2017, de Centro de Estudios Financieros. España Sitio web: <http://www.marketing-xxi.com/capitulo-2-estrategias-de-marketing.html>.
- Osterwalder A. & Yves P. (2011). Modelo de negocios. Estados Unidos de America: Deusto S.A. Ediciones.
- Kotler P. & Armstrong G. (2008). Principios de marketing. (pp. 40-85). Madrid, España: Pearson Education S.A.

SÍNTESIS CURRICULAR

Edith Ariadna Lozano González

Licenciada en Mercadotecnia por parte de la Universidad la Salle Bajío. Profesora de Tiempo Completo Asociado “A” en el Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus Lagos de Moreno. Investigadora de la viabilidad comercial de proyectos de investigación.

Gerardo Alonso Torres Avalos

Ingeniero Químico y Maestro en Ciencias Químicas por parte de la Universidad de Guadalajara. Profesor de Tiempo Completo Titular “A” en el Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez Campus Lagos de Moreno. Es líder de la línea de investigación: Físicoquímica de los Procesos Ambientales, además de tener tres solicitudes de patente presentadas en el IMPI.