

Gestión gerencial del marketing estratégico en el contexto de la complejidad (6JJGH-27)

Migdalia Caridad*

Pedro Hernández Malpica**

María Isabel Castellano***

Resumen

La investigación tuvo como propósito interpretar la gestión gerencial del marketing estratégico en el contexto de la complejidad para la comprensión del comportamiento dinámico, recursivo, influenciado por la interacción de distintas fuerzas en el ambiente que permita generar nuevas estrategias en el abordaje de la problemática global de mercadeo. Metodológicamente la exploración fue cualitativa, documental, interpretativa y para el análisis de las fuentes se adoptó la tradición hermenéutica. Los resultados interpretativos reflejan que para el estudio de contextos de mercado determinados por una complejidad creciente, no-lineal, turbulenta e incierta, se debe fluir mediante la razón, imaginación y rigor científico. Concluyendo que existe la necesidad de generarse un sistema dinámico en desequilibrio donde se maneje información clave para su capitalización en la dinámica cambiante del mercado.

Palabras clave: Complejidad, Gestión Gerencial, Marketing Estratégico.

Management administration of strategic marketing in the context of complexity

Abstract

The research was aimed to interpret managerial strategic marketing management in the context of complexity for understanding the dynamic behavior, recursive, influenced by the interplay of various forces in the environment that can generate new strategies in tackling global issues marketing. Methodologically exploration was qualitative, documentary and interpretive analysis sources hermeneutic tradition was adopted. Interpretive results show that for the study of market contexts determined by a, nonlinear, turbulent and uncertain growing complexity, it must flow through reason, imagination and scientific rigor. Concluding that there is a need to generate a dynamic system of balance where key information for capitalization is handled in the changing market dynamics.

Key words: Complexity, Management Administration, Strategic Marketing.

* PostDoctora en Gerencia en la Organizaciones (URBE), Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE), Magister Scientarium en Mercadeo (URBE), Licenciada en Comunicación Social (LUZ), Docente Investigadora a Tiempo Completo y Coordinadora de la Línea de Investigación de Mercadeo Universidad de la Costa (CUC) Barranquilla Colombia. mcaridad1@cuc.edu.co

** Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE), Magister Scientarium en Ciencias Jurídicas (UNEFA), Magister en Dirección y Gestión Pública (Universidad Carlos III de España), Especialista en Gerencia de las Organizaciones (URBE), Especialista en Gerencia de Ciencia y Tecnología (URBE), Especialista en Dirección Pública (Unión Iberoamericana de Especialistas España), Abogado (URBE), Docente Investigador a Tiempo Completo Universidad de la Costa (CUC) Barranquilla Colombia. phernand9@cuc.edu.co

***Doctorante en Ciencias Gerenciales (URBE), Magister Scientarium en Derecho Laboral (URBE), Abogado (URBE). isaccar2@hotmail.com

Introducción

Las instituciones y organizaciones actuales coinciden en un contexto de necesidades cambiantes, impactado por nuevos paradigmas económicos, políticos y sociales. Igualmente, este contexto representa en sí mismo, dependiendo de la visión de sus gerentes, un valor estratégico para enfrentar las profundas transformaciones que demandan las características particulares de cada país o región, sin obviar los retos derivados de la globalización de los mercados y las crecientes rupturas paradigmáticas que ocurren en forma sistemática en las áreas del conocimiento, lo que viene a generar un efecto proyectivo hacia el sector gerencial, la ciencia, tecnología, economía y la sociedad en general.

En consecuencia, lo planteado traduce desarrollar una actitud visionaria y un tránsito mental capaz de implicar al gerente empresarial en el abordaje de interproblemáticas globales que contextualicen información local. A ello contribuye el pensamiento complejo, el cual se presenta como el arte de conjugar lo simple y lo diverso, implicando procesos como seleccionar, jerarquizar, separar, integrar y globalizar, articulando lo que está disociado, pero no desde una mirada superficial que se agota en lo aparente y simple, sino desde la realización de la apariencia, transparencia y profundidad de toda realidad.

Y en referencia al mundo de los negocios, en relación íntima con el objeto estudiado, éste presenta un comportamiento dinámico, recursivo, posiblemente influenciado por la interacción de distintas fuerzas y donde cada una desde su perspectiva procura el mejoramiento de determinados elementos de la ecuación que compone ese entorno, comúnmente denominado mercado, al cual en pleno siglo XXI se le reconoce la característica de ser complejo.

Además, el proceso gerencial debe ser dinámico igual a cómo funciona la mente humana. Y en este escenario la gerencia empresarial se encuentra frente al enorme reto de iniciar un proceso de metacognición, es decir, pensarse a sí misma desde el análisis de sus propios procesos, cómo funciona desde el conocimiento teórico a la praxis, y desde ésta a la teoría para generar nuevas estrategias que respondan al escenario del cambio que afecta a todos los ámbitos del sector e impulsa a transformarse, renovarse constantemente, por exigencias internas y externas (entorno y dintorno). Aquí deben coincidir el poder analítico-explicativo y la responsabilidad tanto ética como social, no solo es hacer lo correcto sino hacerlo correctamente, en función de las personas, la sociedad y el ambiente. Estas premisas han generado un impacto que induce a crear estrategias significativas en los procesos de las organizaciones, permitiendo definir el camino de las transformaciones que se esperan en su gestión gerencial.

De allí que es válido señalar un contexto donde las organizaciones se encuentran en lo que se podría denominar el mercado de interacciones complejas, haciéndose visible por sus constantes situaciones disruptivas, donde las fuerzas del entorno en ocasiones llegan más allá de influir, más aún, obligan a tomar decisiones aceleradas, las cuales requieren ser sustentadas a fin de disminuir los riesgos asumidos. Se da la alianza de fuerzas entre empresas afines e incluso, entre los que en algún momento fueron rudos competidores y ahora se identifican como socios estratégicos, capaces de llegar a puntos de encuentro en los aspectos críticos, para de manera cooperativa asegurar la satisfacción de la demanda del mercado, de sus clientes, en caso contrario estaría en juego la subsistencia de estas organizaciones al continuar actuando bajo el paradigma del status quo.

Se le exige entonces a las empresas reinventarse continuamente, modificando su esquema de negocios a los requerimientos de la complejidad, teniendo una clara orientación que les permita saber hacia dónde deben ir dirigidos los esfuerzos, además a quienes se desea satisfacer, y como concatenar estas acciones con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ya lo señaló Walker (2005), las organizaciones que logran tener clara su orientación al mercado como concepto gerencial incorporado en toda la estructura organizacional, se convierten en modelos encaminados a generar altos estándares de satisfacción a sus clientes, transformándose en organismos (enfoque celular), capaces de adaptarse a las condiciones del mercado, direccionando sus productos o servicios hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Kotler (2008), también agrega un plus a esta postura cuando argumenta que es primordial que las organizaciones tomen como elemento clave el conocimiento de las necesidades de sus clientes y de sus procesos de compra, pues esto les permite lograr una situación favorecedora frente a sus competidores. También se refiere el autor al papel que juega la visión mercadotécnica en las organizaciones, de cómo ésta aporta elementos claves al conocimiento del producto derivado de la interacción con el mercado (a nivel operativo / funcional), generando datos críticos para el proceso de toma de decisiones de alta dirección, permeando a los demás niveles de la organización.

Este corto recorrido con intención de visualizar el comportamiento de un mercado competido, en pleno siglo XXI, permite evidenciar el por qué las organizaciones modernas incorporan la visión mercadotécnica, desde los altos niveles corporativos permitiendo que permee por los diferentes niveles, para de esta forma promover el aprovechamiento de recursos en la toma de decisiones. En el marco de la nueva dinámica gerencial se prioriza el cómo se presenta la inclusión intensiva del mercadeo en los diferentes niveles de la organización, ya no siendo éste un recurso reservado para el nivel operativo, que se ocupa de la interacción con el cliente o con el consumidor final, sino, ocupa actualmente una posición clave dentro del diseño organizacional, en pocas palabras, se prima la gestión del Marketing Estratégico dentro de las organizaciones. Por ello surge este estudio, que presenta como objetivo analizar la gestión gerencial del marketing estratégico en el contexto de la complejidad.

Visión inicial: La gerencia

Con el interés de analizar la gestión gerencial de marketing estratégico, se considera de valor hacer referencia al concepto que encierra el término gerencia; de acuerdo a Guédez (1996), citado por Rodríguez, Batista y Caridad (2013), la gerencia se refiere al proceso de seleccionar políticas y estrategias de acción administrativa, que permitan maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales. En este sentido, Guédez incluye en la gestión gerencial, todas aquellas actividades orientadas a la definición de las premisas organizacionales, la identificación de los recursos gerenciales y la formulación y desarrollo de planes para las áreas funcionales; igualmente de forma sistemática e interdependiente, comprende el establecimiento de acciones dirigidas a la obtención de objetivos pautados para la organización total, todo dentro de una concepción de logro de resultados específicos, en períodos previamente determinados y apoyados en indicadores que permitan su evaluación y control.

Lo señalado en el párrafo anterior ha inducido cambios en la gerencia para la búsqueda de nuevos enfoques administrativos, de tal manera que los logros sean de repercusión positiva, productivos, en la acción de convertir recursos en productos (bienes y servicios), simplemente responder al progreso organizativo sin olvidar a los públicos que impacta. Otro de los reconocidos aportes de Guédez al proceso en cuestión, vendría a ser cuando señala que gerenciar es tomar unas ideas, instituciones, iniciativas, sentimientos y convertirlos en resultados, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales.

En esta interdependencia se requiere lograr una mística de calidad, un apego a la excelencia y un compromiso de aprendizaje, durante toda la vida organizacional, sería promover una cultura organizacional inspirada en una misión elevada, y ello sólo puede ser substancial consecuencia de personas que posean valores comprometidos con la sensibilidad, creencias y actitudes bajo una visión saludable. La gestión eficaz de los elementos mencionados proporciona modelos de acción que sirven para organizar procesos complejos y para hacer que los sistemas sean viables. Para Druker (2002)...

[...] gerenciar es la facultad personal creativa, con el agregado de la habilidad en su desempeño y existirá efectividad así como éxito si el gerente optimiza el uso de los recursos disponibles, ya que él es el administrador nato de la organización. (p. 19).

Es un hecho, la gerencia creativa e innovadora llegó para quedarse y darle un vuelco a la gerencia tradicional, se trata de ver más allá de cualquier logro aparente y simplista; es explorar soluciones diversas, plurales, diferentes, innovadoras y medidas para mejorar constantemente e involucrar a todo el capital humano de una organización directamente en el proceso de toma de decisiones.

Gestión Gerencial del Mercadeo Estratégico: Promotor de objetivos corporativos

El título de este aparte se basa en lo señalado por Walker (2005) quien asegura que la definición tradicional de mercadeo en las organizaciones se limita a la planeación y coordinación de las actividades en torno a una meta primaria de satisfacer las necesidades de los clientes, concepción que se ha venido desplazando en estos tiempos modernos.

El mismo autor (2005), señala acertadamente que en la actualidad se reclama a las organizaciones el ir más allá en sus funciones de mercadeo, y se les emplaza para que mediante su accionar promuevan el logro de los objetivos de la misma. Esta responsabilidad ampliada del área de mercadeo debe partir desde la alta dirección y como ya se indicó, desde allí se permeará a los demás niveles de la organización.

En cuanto a la caracterización del mercadeo estratégico, en el horizonte de tiempo, y de acuerdo con Lambin (2003), se muestra la gestión del marketing estratégico en lapsos de mediano a largo plazo, promoviendo en este transitar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y garantizar el equilibrio en la cartera de servicios a los clientes. Por su parte Cravens (2007), le da mayor dinamismo al proceso fundamentándolo en la orientación al mercado y el desarrollo continuo de estrategias de acuerdo a los cambios que se presenten en el entorno, siempre en el entendido de entregar valor a los clientes y todo alineado a los objetivos corporativos. Lo medular en este análisis es observar que el mercadeo estratégico

está siendo considerado una evolución o mix entre el concepto de mercadeo tradicional y el de planificación estratégica. Se busca la identificación de los colaboradores, de sus aliados estratégicos, el compromiso y responsabilidad con las actividades de la organización y con sus clientes.

A manera de resumir lo señalado por los autores mencionados se significa que entre esas responsabilidades del mercadeo estratégico está organizar y planificar en función de las necesidades primarias la satisfacción de usuario, de la visión estratégica, insertándose a nivel corporativo como elemento de fundamento, capaz de modificar esquemas preestablecidos; clarificar y promocionar la orientación del negocio, así como realizar la mejor selección de sus oportunidades de mercado (nichos), todo regido por la filosofía de la empresa, sin olvidar en este proceso las áreas funcionales de la empresa, que deben estar orientadas a la entrega de valor a clientes y/o usuarios.

Partiendo de que el desarrollo y aplicación del mercadeo estratégico se fundamenta en el proceso de planificación estratégica, es pertinente destacar lo propuesto por Ferrell (2006), cuando indica que este proceso amerita del análisis a fondo de los ambientes internos y externos de la organización, como punto de inicio para la revisión y posterior análisis de las posibilidades de mejora de la organización. El mismo autor (2006), plantea que se responde a una estructura esencial que garantiza la revisión de los elementos constitutivos de la organización, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones en un contexto amplio complejo y cambiante.

Para alcanzar los resultados eficaces de la planeación estratégica de mercado, Stanton (2007), refiere que se deben seguir cinco (5) pasos lógicos y estructurados, acordes con la realidad de la organización: 1) Realizar un análisis de la situación; 2) Establecer objetivos de mercadeo; 3) Determinar el posicionamiento y ventaja diferencial; 4) Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado y 5) Diseñar una mezcla de mercadeo. Es de puntualizar que el proceso señalado anteriormente plantea un marco general para el desarrollo de lo que se denomina planeación estratégica de mercado, siendo susceptible de adaptaciones que requieren profundizar en determinadas variables de acuerdo al contexto donde se aplique.

Así mismo, este proceso amerita ser ejecutado con base a tres niveles, siendo el primero el nivel de la planeación estratégica de la compañía donde los responsables del nivel corporativo incorporan metas macro y de largo alcance. El segundo nivel, la planeación estratégica de marketing donde los responsables son los ejecutivos de dirección (funcionales) quienes asignan metas derivadas del nivel anterior. Y el tercero la planeación anual de marketing, que tiene un periodo específico de duración, centrada en el plano táctico-operativo.

El proceso no estaría completo sin los puntos de ejecución y control para corregir posibles desviaciones que se puedan presentar en función de la implementación de las estrategias en contraste con la incertidumbre del entorno. Incorporar la gestión de marketing estratégico en las organizaciones, implica la observación, análisis y contrastación de gran cantidad de variables para poder estar en presencia de un proceso real en escenarios complejos, donde se articula lo desarticulado sin desconocer sus distinciones; se comprende la concurrencia, el antagonismo y la complementariedad de los contrarios al conjugar certeza con incertidumbre.

Finalmente, Walker (2005), plantea que los objetivos corporativos deberán señalar cual es el propósito de la organización en el mercado, definir cómo será el ámbito de desempeño a lograr como objetivo en cada dimensión y el espacio temporal en que debe conseguirse el logro de los mismos. Y en cuanto a las características que deben contar dichos objetivos, Stanton (2007) refiere la necesidad de ser claros, realistas, congruentes entre sí, aportar elementos guías a los diferentes niveles de la organización, y estar íntimamente ligados con las metas de la compañía.

Reflexión sobre Gestión Gerencial del Marketing Estratégico en práctica

Luego de indagar teorías sobre el marketing estratégico y analizarlas con pensamiento crítico, se llega a coincidir con autores que aseguran: el modelo gerencial clásico donde la presencia estratégica era más una formalidad que un factor clave para la permanencia en el mercado, ha evolucionado a ser el eje transversal de las operaciones en todos los niveles de la organización.

De allí, el mercadeo estratégico viene a insertarse en la organización para apoyar las que de forma lógica y sistemática, construyan elementos para integrar una imagen en sus multistakeholders (no se puede obviar a la comunidad donde actúa la empresa) que sea precisamente determinada por la organización. En consecuencia, a fin de aportar valor, en esta investigación se señalan algunos aspectos a considerar en la práctica del mercadeo estratégico en tiempos complejos.

Como primera premisa, hay urgencia porque las organizaciones recurran al uso de los paradigmas y estrategias de vanguardia, ello les permitirá observar el entorno en su mayor expresión, en forma holística e integral, ya que la dinámica del mercado actual se caracteriza por situaciones constantes de incertidumbre y cambios repentinos, con influencia para desvincular del juego empresarial a la organización que no asuma este comportamiento requerido. Es un hecho la necesidad de flexibilizarse y estabilizar las influencias de conglomerados que se configuran paralelos, ya sea internos o externos, a su campo de acción.

Igualmente, es útil conformar comités multidisciplinario e interdisciplinarios que generen nuevos conceptos, estrategias, comportamientos, con participación de la alta y media gerencia. La responsabilidad de los mismos sería identificar aquellos elementos estratégicos a nivel de estructura, revisarlos y/o adecuarlos a las nuevas realidades del mercado. Sin olvidar la dinámica interna de la organización dirigida a detectar posibles desviaciones, como también apalancar elementos que promuevan la construcción de la visión compartida.

Es responsabilidad de los equipos multidisciplinarios realizar la verificación de los aspectos claves que conforman el mercado y su dinámica como tales como el análisis del competidor, proveerse de información de marketing, realizar el análisis de los clientes, y plantear a la alta directiva las decisiones de posicionamiento con base a escenarios fundamentados en el postulado referido a la predicción estratégica que busca ofrecer una serie de situaciones posibles que permitan adaptar las estrategias para cada caso, claro está, alineadas con las políticas de la organización.

Para el aprovechamiento de la información valiosa que se genera, el proceso se debe apoyar del registro y documentación de la información y así capitalizar el conocimiento a favor de la organización, quedando disponible para proyectos similares, acciones que ahorran costos de investigación y desarrollo.

En esta dinámica es potenciador mantener empoderado al capital humano de la organización, desarrollando propuestas de mejora de los elementos de composición del clima organizacional, mediante tácticas de aprendizaje organizacional, en este sentido la estrategia se puede apoyar en la práctica del Endomarketing (comunicación interna), facilitando la identificación del personal con la estrategia corporativa. En esa misma dirección, se tendría la promoción de actividades grupales de discusión, espacios de diálogos para la interacción y socialización de temas relacionados con el desempeño y visión de la organización, expectativas del personal, en especial con aquel personal que como parte de su responsabilidad dentro de la organización mantenga momentos de verdad con los clientes. Mediante estas actividades, se tendría el aprovechamiento de la información por cada nivel y/o unidad en torno a las actividades ejecutadas o por ejecutar. A continuación se ofrecen las premisas producto de la reflexión de las teorías expuestas:

La puesta en práctica de cada uno de los elementos mencionados pretende disminuir la incertidumbre producto de la adecuación a un nuevo paradigma alejado del centro de equilibrio, el de la complejidad, así como lograr el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles al redireccionarlos a las funciones claves que permitan el apalancamiento y aceleramiento de los procesos internos para impactar el entorno mediante la gestión gerencial del marketing estratégico.

Método:

La investigación se desarrolló bajo el paradigma postpositivista (cualitativo), documental, interpretativa y para el análisis de las fuentes primarias y secundarias se adoptó la tradición hermenéutica que de acuerdo a Garagalza (2002), no pretende explicar los hechos como son, sino que se refiere a la interpretación de textos (entendido el texto como una ciudad, un grupo social, un estilo musical, modas, documentos, entre otros), reflexionando finalmente sobre la forma en la cual el autor se apropia de los aspectos que interesan del texto, destacando el razonamiento interpretativo, el círculo hermenéutico (aceptación de la inexistencia de una verdad única) y el deconstructivismo de la información para insertar cada uno de los elementos del texto dentro de un todo.

De esta forma se explican las relaciones existentes entre las categorías y el texto donde se vinculan, en la cual el investigador (intérprete) se desprende de sus juicios personales e intenta lograr una contemporaneidad con el texto de referencia y los autores a través de la interpretación.

Retórica constitutiva de Gestión Gerencial, Marketing Estratégico y Complejidad (Derivaciones/Resultados)

El estudio de contextos de mercado determinados por una complejidad creciente, no-lineal, turbulenta e incierta, según Sierra (2009), requiere de un esfuerzo creativo donde fluyan razón, imaginación y el rigor científico para generar soluciones que no siempre serán directas, conscientes o deliberadas, sino que por el contrario se incorporen relaciones de innovación que constituyan avances reales.

La gestión gerencial del marketing estratégico dentro de ese contexto de complejidad, requiere contemplar tales bifurcaciones ante la errónea visión de linealidad del momento actual, es decir, desde la perspectiva científica se requiere que las organizaciones prevean que la actualidad reclama una nueva concepción de gestión gerencial del marketing estratégico, desde donde se incorpore la filosofía gerencial a los objetivos y desarrollo continuo de estrategias que permitan generar valor a los clientes (mix de mercadeo y planificación estratégica), abordando el paradigma emergente de modernización, complejización de la sociedad, multiplicación y diversificación de los actores sociales y globalización.

El surgimiento de este nuevo contexto, reafirma Sierra (2009), obliga que la gestión gerencial del marketing estratégico en primer lugar considere bifurcaciones antes que linealidades para convertirse en un sistema de múltiples cruces donde no exista una función

única o fundamental, sino que procure un neoequilibrio donde el resultado sea un sistema dinámico alejado del centro de equilibrio (neguentropía), que aproveche al máximo las oportunidades y bienes de su entorno; y en segundo lugar sea visualizado como un sistema dinámico abierto lejos del punto de equilibrio para permitir el involucramiento de agentes innovadores que consecuentemente va a implicar el detrimento del punto de equilibrio anterior, creando el umbral donde emergerán novedades que hasta ese momento eran consideradas improbables.

Conclusiones

La Gestión Gerencial del Marketing Estratégico en el contexto de la Complejidad parte del principio del no-equilibrio, donde emerjan en forma dinámica, planes y respuestas sensibles a la variación de las condiciones iniciales, de tal forma que pueda adaptarse rápidamente a pequeños cambios que surjan en forma aperiódica, irregular, impredecible y en consecuencia de muy difícil control.

Este sistema dinámico llamado "estado neguentrópico", debe encontrarse alejado del estado de equilibrio pero manejando información clave en materia de datos, data y otros recursos para su capitalización en la dinámica cambiante del mercado y en consecuencia de la organización, haciendo posible la adquisición de nuevas propiedades donde las fluctuaciones e inestabilidad del entorno fortalezcan una gestión gerencial y marketing estratégico más activos.

Finalmente, la Gestión Gerencial del Marketing Estratégico en el contexto de la complejidad debe ser concebida como una interrelación alejada de la mecánica lineal de cruce de factores endógenos y exógenos a la organización, por el contrario debe ser forjado como un sistema dinámico en desequilibrio, donde el entorno se convierta en fuente permanente de insumo de posibilidades (probables e improbables), que al vincularse de maneras múltiples refuerzan la no existencia de una única estrategia de marketing en función de la complejidad de la sociedad.

Referencias Bibliográficas

- Cravens, D. (2007) Marketing Estratégico. 8va Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. de CV. Madrid – España.
- Drucker, P. (2002). La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Editorial El Ateneo. Argentina.
- Ferrell, O. (2006) Estrategia de marketing. Tercera Edición. México: International Thompson Editores.

- Garagalza, L. (2002). Introducción a la hermenéutica contemporánea: cultura, simbolismo y sociedad. Anthropos Editorial. Barcelona España.
- Guédez, G. (1996). Imaginar es Poder. Barcelona: España. (p.22).
- Kotler, A. (2008). Fundamentos de Marketing. Octava Edición. México. Pearson Educación.
- Lambin, J. (2003). Marketing Estratégico. Tercera Edición. Editorial ESIC. Madrid – España.
- Rodriguez, L; Batista, J y Caridad M (2013). Visión gerencial con base en la transdisciplinarietà en instituciones universitarias. V Encuentro de Ciencia y Tecnología URBE.
- Sierra, E. (2009). Hipotesis. Editorial Cultivalibros. España.
- Stanton, W. (2007). Fundamentos de Marketing. 13va Edición. México. McGraw-Hill Interamericana, S.A. de CV.
- Walker, O. (2005). Marketing Estratégico: Enfoque de Toma de Decisiones. Cuarta Edición. Madrid. McGraw-Hill Interamericana, S.A. de CV.