



## La planificación del marketing en las micros y pequeñas empresas de alimentos y bebidas

### Marketing planning in micro and small food and beverage companies

Diego Salazar-Duque  
Universidad UTE, CITUR Ecuador, Quito, Ecuador  
[diegoa.salazar@ute.edu.ec](mailto:diegoa.salazar@ute.edu.ec)  
 <https://orcid.org/0000-0003-2111-9134>

Recepción: 07/02/2023 | Aceptación: 18/04/2023 | Publicación: 10/05/2023

#### Cómo citar (APA, séptima edición):

Salazar-Duque, D. (2023). La planificación del marketing en las micros y pequeñas empresas de alimentos y bebidas. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 155-173.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2249>

#### Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar el nivel de diseño y ejecución del marketing estratégico, táctico y operativo en las micros y pequeñas empresas de alimentos y bebidas que se encuentran distribuidas en la provincia de Pichincha. La investigación considerada fue a partir de un estudio cuantitativo con un diseño descriptivo y transversal donde se levantó la información de 195 establecimientos de alimentos y bebidas a partir de una encuesta donde se contempló tres dimensiones fundamentales: la planificación estratégica del marketing, planificación táctica del marketing y planificación operativa del marketing. Los resultados indican que existen actividades que corresponde a la planificación operativa y táctica que son realizados ocasionalmente, rara vez o nunca, lo que puede afectar en el cumplimiento de los objetivos de marketing; siendo “la definición del presupuesto” el criterio que menos se toma en consideración dentro de un plan de marketing. Para concluir, se sostiene que, es importante para el desarrollo de un plan de marketing, tomar en cuenta el análisis, la acción y la ejecución del modelo paradigmático para el desarrollo de una planificación del marketing, tomar en cuenta el enfoque de la planificación estratégica, táctica y operativa.

**Palabras claves:** planificación; marketing; empresa; operación administrativa.

#### Abstract

The objective of this study was to evaluate the level of design and execution of strategic, tactical and operational marketing in micro and small food and beverage companies located in the province

of Pichincha. The research considered was based on a quantitative study with a descriptive and transversal design where information was collected from 195 food and beverage establishments through a survey where three fundamental dimensions were considered: strategic marketing planning, tactical marketing planning and operational marketing planning. The results indicate that there are activities that correspond to operational and tactical planning that are carried out occasionally, rarely or never, which can affect the fulfillment of marketing objectives, with "budget definition" being the criterion that is least taken into consideration in a marketing plan. In conclusion, it is important for the development of a marketing plan to take into account the analysis, action and execution of the paradigmatic model for the development of marketing planning, taking into account the strategic, tactical and operational planning approach.

**Keywords:** planning; marketing; business; management operations.

## Introducción

Las empresas de alimentos y bebidas aspiran hoy en día a incrementar sus ingresos y mejorar su cuota de mercado con el objetivo de aumentar el patrimonio neto de la empresa (Valle, 2020). Objetivos estratégicos relacionados con la innovación, el marketing, la producción, las finanzas, los recursos humanos o la producción son aspiraciones empresariales que se suman a esta lista con el objetivo de dar a la empresa una ventaja competitiva en el mercado que le permitan sostenerse en el tiempo (Ramírez y Ampudia, 2018).

En ese sentido, gerentes o directores de establecimientos gastronómicos como: restaurantes, cafeterías o fuentes de soda, deben como parte de sus funciones, analizar y entender el comportamiento del mercado con el propósito de determinar estrategias empresariales y acciones tácticas que se adapten a la realidad del entorno y a las necesidades actuales de los consumidores (Acosta-Véliz y Jiménez-Cercado, 2020; Dos Santos, Pigatto y De Camargo, 2020).

En referencia a esta temática, (Westwood, 2016) reconoce que, una buena alternativa para alcanzar diversas metas organizacionales es considerar y manejar un modelo de planificación o planeación de marketing a corto, mediano y largo plazo, donde se deba, a partir de un proceso metódico y continuo, realizar: estudios de mercado dentro y fuera de la empresa, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, definir objetivos, estrategias, acciones y presupuestos que contribuirán al éxito empresarial.

Por su parte, (Villegas, 2019), sostiene que, el desarrollar un proceso de diagnóstico de una organización, de forma sistemática y metodológica, es una práctica estratégica de gran importancia que aporta gran valor para la empresa, cuya aplicación le permite al administrador la planificación de actividades orientadas a la acción a partir del marketing operativo.

En ese sentido, (Cancino, Torres, Bautista y Palacios, 2021) manifiestan que, el considerar este proceso de planeación de marketing requiere de diversas variables que deben ser valoradas en cada una de las funciones: estratégica, táctica y operativa las cuales facilitan la implementación o ejecución de este proceso en las organizaciones de manera sistemática para la trazabilidad de los objetivos.

Bajo este preámbulo, y tomando en cuenta las posturas de estos autores, se plantea el supuesto caso que no todos los responsables de las micro y pequeñas empresas que se dedican al desarrollo y venta de alimentos y bebidas en la provincia de Pichincha, como restaurantes o cafeterías, no están conscientes de la importancia que tiene esta metodología para una correcta gestión del marketing y, por consiguiente, no contemplan el desarrollo adecuado de ciertas prácticas que deben ser consideradas en una planificación que contribuya a alcanzar los diversos objetivos propuestos por la empresa.

En ese sentido, el objetivo de este artículo es evaluar el nivel de diseño y ejecución del marketing estratégico, táctico y operativo en las micros y pequeñas empresas de alimentos y bebidas que se encuentran distribuidas en la provincia de Pichincha a partir de un estudio empírico que describa las decisiones consideradas por los directivos para estos tipos de empresas.

Con la información obtenida en este estudio se podrá: primero, a nivel empresarial, entender la importancia de analizar las oportunidades y amenazas que tiene una empresa en el mercado, como de sus fortalezas o debilidades de marketing, con el objeto de establecer estrategias y acciones que permitan a la organización generar una ventaja competitiva donde se impulse el desarrollo de la organización y aporte significativamente con ingresos al sector económico al que pertenece (Tito et al., 2020); y, segundo, a nivel académico o formativo, al fortalecer los conceptos estratégicos, tácticos y operativos que debe manejar un buen gerente o administrador para una correcta dirección empresarial (Barragán et al., 2020).

## Marco Teórico

### Planeación

Se considera planeación o planificación a un conjunto de decisiones y acciones que una persona considera para lograr alcanzar diversos objetivos (Münch, 2011).

Desde un enfoque empresarial se contempla como la concepción de un proceso continuo y coordinado de las actividades de organización, dirección y control con la finalidad de conseguir objetivos organizacionales de una manera más eficiente que aporten significativamente al desarrollo y rentabilidad de la empresa (Ore et al., 2020). Las actividades que se consideren durante este proceso de planificación se encuentran estructuradas según los niveles organizacionales de la empresa: estratégico, táctico y operativo (Rodríguez y del Pino, 2017; Canossa, 2019).

En ese sentido, en correspondencia a la planeación estratégica, el encargado en este nivel estructural es la alta dirección de la organización (CEO - *Chief Executive Officer*; presidente\presidenta, director ejecutivo); para la planeación táctica, constituido por las diferentes áreas o departamentos que posee una organización (finanzas, talento humano, marketing y producción), los responsables son los directivos o gerentes; y, en la planeación operativa, los supervisores, con menor rango jerárquico en la empresa, serán los delegados de definir tareas muy específicas que debe cumplir el personal de la organización, como por ejemplo, la elaboración o almacenamiento de productos y servicios (Münch, 2011; González et al., 2020). Cabe resaltar que la cantidad de niveles jerárquicos y el número de responsables debe estar en relación con el tamaño de la empresa.

En definitiva, la planificación o planeación estratégica es considerada como un proceso metódico que se desarrolla en la alta dirección de una organización (González et al., 2020), la cual, sirve como base para la elaboración de los planes tácticos y operativos de la empresa; lo que permite aumentar la efectividad de los procesos internos para un desarrollo sostenible y exitoso (Mushketova y Fedorova, 2018).

De acuerdo con (Monferrer, 2013), referido por (Panamá-Chica et al., 2019), para el éxito de una planeación estratégica se debe tomar en cuenta los diversos planes contemplados o desarrollados por cada una de las diferentes áreas que integran una empresa (finanzas, talento humano, marketing y producción) como herramientas fundamentales para la organización como un macroproceso (Panamá-Chica et al., 2019).

En ese sentido, con el fin de alcanzar con el objetivo propuesto en esta investigación se aborda y se hace referencia solo al proceso de planificación que le corresponde al departamento o área de marketing; la planificación del marketing.

### **Planificación del marketing**

La planificación del marketing es considerada como un proceso que permite anticipar hechos futuros para la organización con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales relacionados con los productos, precios, canales de distribución y comunicación integral del marketing (Lamb et al., 2014).

Para su correcto desarrollo es necesario plasmar diversas acciones y decisiones en un documento escrito denominado “plan de marketing”, donde se indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing a mediano plazo (Kotler y Keller, 2012), a partir de la misión empresarial, el análisis de la situación de la organización y del mercado meta, la formulación de los objetivos y estrategias, los planes de acción conforme a los componentes de la mezcla del marketing, el presupuesto requerido y el sistema de control (Lamb et al., 2014).

Si bien, el considerar un plan de marketing no asegura el éxito organizacional, el no contar con uno puede desestimar oportunidades comerciales para la empresa que pueden afectar su crecimiento frente a una fuerte competitividad en el mercado (Pinargote-Montenegro, 2019).

De acuerdo con la postura de (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009) y (Kotler y Keller, 2012) un plan de marketing opera en dos niveles: el primero, por medio de un procedimiento que se orienta al análisis abordado desde la disciplina del marketing estratégico; y el segundo, por un proceso orientado a la acción implementado por el marketing táctico u operativo. Para (Nauca y Chávarry, 2020) y (Cancino et al., 2021) este documento se constituye de una forma más eficiente y efectiva si se lo contempla en sus tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo, en relación con los niveles organizacionales de la empresa.

En resumen, y de la misma forma como lo manifestó (Münch, 2011), el proceso de planificación del marketing se lo debe abordar a partir de una metodología sistemática que sirva

como marco de referencia para el desarrollo del plan, a partir de su enfoque estratégico, táctico y operativo.

### **Planificación estratégica del marketing**

La planificación estratégica del marketing es considerada como una parte fundamental de la planificación estratégica general de la organización, cuyo objetivo se centra en analizar la situación comercial de una empresa o negocio en el mercado con la finalidad de determinar y cumplir los objetivos y metas de marketing fijados por la alta dirección.

De acuerdo con (Lamb, Hair y McDaniel, 2014) para el diseño y ejecución de una planeación estratégica, desde la postura del marketing, se lo debe plantear como un proceso administrativo que permita crear y mantener una relación entre los objetivos y los recursos de una organización.

Este proceso, aplicado desde la perspectiva del marketing estratégico, llega a conformarse como una disciplina que se orienta al análisis sistemático y continuo del entorno, del mercado y de los clientes con la finalidad de diseñar productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores (Lambin et al., 2009; Ore et al., 2020); en ese aspecto, su naturaleza se centra en determinar metas y objetivos fijados por la empresa a nivel corporativo a largo plazo (Sukier et al., 2018).

Según (Cancino et al., 2021) durante la planeación estratégica del marketing, etapa orientada al análisis, se deben examinar diversos aspectos como, por ejemplo: los factores del entorno, del posicionamiento, de la competencia, de los clientes, de la estructura organizacional, de los recursos y la formulación de objetivos.

### **Planificación táctica del marketing**

La planificación táctica del marketing es aquel proceso donde se desarrolla y ejecuta una serie de acciones y tácticas, cuya misión es conseguir alcanzar los objetivos de la empresa o negocio. Según (Münch, 2011) un plan táctico “es un esquema que define los elementos para llevar a cabo el plan estratégico” (p. 54) a mediano plazo. En esta fase se establecen acciones que permitan alcanzar los objetivos específicos departamentales, los que, a su vez, fueron delimitados a partir de los objetivos generales (González, Baque y Mendoza, 2020).

En un plan de marketing al hablar de táctica se está haciendo mención de la acción que se realizará para ejecutar una estrategia vista como departamento. En ese sentido, es un enfoque eminentemente analítico, técnico y procedimental (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

De acuerdo con la postura de (Cancino et al., 2021) en esta segunda etapa, durante la elaboración de la planeación táctica, se definen acciones a partir de las diversas variables y herramientas tácticas que conforman los factores del marketing mix: producto, precio, plaza (canales de distribución) y promoción. Por consiguiente, algunas técnicas de planeación del marketing que se ejecute en esta fase se encuentran orientadas al desarrollo de: objetivos específicos, planificación de estrategias y planes de acción.

El cumplimiento de este nivel se consolida cuando los planes de acción que fueron definidos logran responder a los objetivos estratégicos. En el supuesto caso que no logre reflejar lo planificado, estos requerirán del ajuste necesario durante la fase operativa para su correcta ejecución; esto logrará mantener el rumbo considerado por parte de la organización evitando desviaciones que afecten el cumplimiento de las metas contempladas (Rodríguez, 2015).

### **Planificación operativa del marketing**

La planificación operativa del marketing es una actividad definida por el departamento de marketing donde se contempla como un proceso orientado al seguimiento de las acciones anteriormente definidas en la planificación táctica (Lambin et al., 2009); es decir, en esta fase se definen los medios o recursos específicos que se deben utilizar para llevar a cabo los planes de acción que aportarán a conseguir las metas establecidas como los procesos sistémicos para el control de los mismos (Rodríguez, 2018). Para (Cancino et al., 2021) en la planificación operativa del marketing la delimitación del presupuesto, los sistemas de controles y cronogramas contribuyen de forma positiva al cumplimiento de los diversos planes de acción.

### **Indicadores de evaluación para una planificación del marketing**

Tomando los conceptos anteriormente mencionados sobre la planificación del marketing se establecen como ejes los tres niveles organizacionales empresariales, con sus respectivos indicadores, siguiendo la estructura procedimental de un plan de marketing (Buitrago, et al., 2019; Vega y Guerrero, 2020). En ese contexto, tal como se muestra en la tabla 1, se observan los indicadores necesarios que deben tomarse en cuenta para el diseño, ejecución y evaluación de una planificación del marketing, a partir de las variables consideradas por (Cancino et al., 2021).

**Tabla 1**

*Indicadores de evaluación para una planificación del marketing*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Planificación estratégica del marketing	P6. Análisis de las oportunidades del entorno
	P7. Análisis de las amenazas del entorno
	P8. Análisis de la competencia
	P9. Análisis de los segmentos de mercados
	P10. Análisis del público objetivo
	P11. Análisis del producto
	P12. Análisis del precio
	P13. Análisis de los canales de distribución
	P14. Análisis de la promoción
	P15. Formulación de Objetivos
Planificación operativa del marketing	P16. Desarrollo de planes de acción relacionados con el producto
	P17. Desarrollo de planes de acción relacionados con el precio
	P18. Desarrollo de planes de acción relacionados con la plaza
	P19. Desarrollo de planes de acción relacionados con la promoción

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Planificación táctica del marketing	P20. Definición de un presupuesto P21. Elaboración de un sistema de control

*Nota:* Adaptado de Cancino et al., (2021).

### **Metodología**

Con el fin de alcanzar el objetivo propuesto se consideró una investigación bajo el enfoque cuantitativo con un diseño de tipo no experimental, descriptivo y transversal (Sánchez, 2019; Ochoa-Pachas y Yunkor-Romero, 2019).

Al no conocer el número exacto de establecimientos que se encuentran activos o distribuidos en la provincia de Pichincha, a pesar de que una gran mayoría se encuentra registrado en el Catastro de Actividades Turísticas elaborado por el Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo, 2022), se consideró trabajar con una población infinita. Esto, con la finalidad de poder calcular la muestra y determinar el número de establecimientos que contribuirán con la información necesaria para cumplir el objetivo propuesto en esta investigación. Para el cálculo de la muestra se trabajó con un nivel de confianza del 95%, una proporción del 50% y un error del 7%, dando un total de 195 establecimientos a levantar la información.

Dado que el estudio fue descriptivo se elaboró un cuestionario compuesto por 21 preguntas distribuidas en 4 secciones a partir de las dimensiones determinantes: perfil del establecimiento (5 preguntas), planificación estratégica del marketing (10), planificación táctica del marketing (4) y planificación operativa del marketing (2).

En aquellas preguntas relacionadas con el perfil del establecimiento se consideraron preguntas con escalas nominales y para los indicadores de evaluación para una planificación del marketing se definieron preguntas afirmativas con opción de respuesta escalar tipo Likert entre 1 a 5 puntos; equivalente a: 1) nunca, 2) raramente, 3) ocasionalmente, 4) frecuentemente y 5) muy frecuentemente. El diseño del cuestionario se manejó de forma auto administrada vía online (Computer Assisted Web Interviewing -CAWI) y de manera presencial con ayuda del encuestador (Luque, 2017); misma que, fue levantada entre los meses de agosto y noviembre del año 2022.

### **Análisis de datos**

Para el desarrollo de esta fase se consideró realizar un análisis a partir de tres etapas: la primera, mediante un análisis de la distribución de la muestra; la segunda, a partir de un análisis descriptivo de las variables; y como tercera, mediante un análisis estadístico a partir de una evaluación no paramétrica, tanto de forma individual como conjunta, de los indicadores y las dimensiones que fueron establecidos para medir y evaluar el proceso de planificación del marketing que realizan las empresas.

Para esta fase se consideró apoyarse del programa estadístico SPSS; esto con el fin de realizar la interpretación de los datos y descubrir patrones o tendencias que se generan entre las variables en cada una de sus fases. Para el análisis de la distribución de la muestra se estableció la

frecuencia y el porcentaje de las unidades de análisis entre los aspectos que conforman cada grupo de estudio (establecimientos de alimentos y bebidas).

Para el análisis descriptivo de los datos se determinó, de cada indicador, la media, desviación estándar, varianza, moda, mediana y la suma de las valoraciones. Posteriormente, para el proceso de análisis estadístico, a partir de la evaluación de las escalas de medida, se realizaron varias pruebas estadísticas con el fin de comprender el aporte que genera cada variable en el modelo contemplado. Entre esas se tomó en cuenta:

1. Como primer paso, se midió la fiabilidad del cuestionario a partir de la consistencia interna de las variables observadas; y, para ello, se calculó el coeficiente de confiabilidad según el Alfa de Cronbach. Esto, permitió establecer las correlaciones existentes entre las variables observadas (o ítems) que conforman la escala manejada o propuesta en el estudio (Oviedo y Campo-Arias, 2005).
2. A continuación, con el fin de explorar con mayor precisión la distribución adecuada de las dimensiones subyacentes, constructos o variables latentes de las variables observadas se consideró un análisis a partir de la técnica estadística del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) del cuestionario (Mavrou, 2015). Esto, con el objetivo de comprobar hasta qué punto este instrumento o los ítems que los conforman representan adecuadamente a los constructos latentes de interés o diferentes dimensiones del mismo constructo.
3. Finalmente, y con el fin de realizar la comprobación de hipótesis, se realizó una prueba de normalidad seguido de una prueba estadística no paramétrica.

Para la prueba de normalidad se consideró la prueba de Kolmogorov-Smirnov (Flores y Flores, 2021) la cual, se maneja en muestras mayores a 50 unidades de análisis, la cual, permite comprobar si los datos de una variable evaluada se distribuyen normalmente o no. Para este caso, se estima que una distribución no es normal si presenta un nivel de significancia menor que 0.05; o, que una distribución es normal si es mayor o igual a 0.05.

El estudio mostró valores que presentan una distribución no normal, y con el fin de realizar la comprobación de hipótesis se manejó una prueba no paramétrica donde se consideró calcular el Chi Cuadrado y así comprobar las siguientes hipótesis:

H1: La planificación estratégica del marketing influye significativamente en la planificación operativa del marketing.

H2: La planificación operativa del marketing influye significativamente en la planificación táctica del marketing.

## **Resultados y Discusión**

### **Análisis de la distribución de la muestra**

Una vez levantado el cuestionario a los 195 establecimientos, determinados a partir de la muestra, se obtuvo la siguiente información resumida en la tabla 2: las encuestas fueron generadas

por 60 restaurantes, 37 cafeterías, 27 bares, 13 establecimientos móviles, 23 dedicadas a servicios de banquetes o catering, 35 establecimientos que se dedican a la venta de otros tipos de alimentos como panaderías, chocolaterías o heladerías.

De los establecimientos que aportaron con información se pudo constatar que: el 63% de los establecimientos o empresas que se dedican a la venta de alimentos y bebidas venden sus productos de manera física, el 10% distribuyen sus productos de forma virtual y el 26% tanto física como virtual; de igual forma, solo el 31% posee página web donde socializan información de la empresa como la oferta, ubicación, promociones o datos de contacto; por otro lado, existe un 51% de establecimientos que tienen perfiles en redes sociales que les da una mayor notoriedad en internet.

Como se puede observar, en este punto, las empresas que se dedican a este tipo de actividad comercial, en especial los establecimientos de alimentos y bebidas que comprenden las micros y pequeñas empresas de la provincia de Pichincha no tienen una fuerte participación comercial en cuanto a canales de distribución y promoción. Se deduce que, ante la poca presencia comercial que tienen estos establecimientos en los medios digitales puede afectar la rentabilidad de la empresa, las funciones efectivas de la dirección comercial de la organización y el cumplimiento de las metas, como de sus objetivos estratégicos.

Desde la disciplina del marketing se sostiene que, una empresa que genera una mayor notoriedad de la organización en el mercado puede llegar a ser reconocida tanto por el producto que ofrece, su servicio y su marca.

**Tabla 2**

*Análisis de la distribución de la muestra*

P1 Tipo de establecimiento	P2 Categoría	F	P3 Servicio			Total	P4 Página Web	P5 Redes sociales
			Físicos	Virtual	Físico y virtual			
Restaurante	Cinco tenedores	1						
	Cuatro tenedores	6						
	Tres tenedores	16	32	1	27	60	21	39
	Dos tenedores	21						
	Un tenedor	16						
Cafetería	Dos tazas	16						
	Una taza	21	22	3	12	37	17	23
Bar	Tres copas	2						
	Dos copas	11	22	2	3	27	8	8
	Una copa	14						
Establecimiento móvil	Categoría única	13	11	0	2	13	3	5
Servicio de banquetes o catering	Categoría única	23	5	10	5	23	8	18
Otro tipo de establecimiento	Categoría única	35	30	3	2	35	3	8

P1 Tipo de establecimiento	P2 Categoría	F	P3 Servicio			Total	P4 Página Web	P5 Redes sociales
			Físicos	Virtual	Físico y virtual			
de alimentos y bebidas								
TOTAL		195	122	19	51	195	60	101
Porcentaje		100%	63%	10%	26%	100%	31%	52%

*Nota:* valores obtenidos sobre la base de 195 establecimientos de alimentos y bebidas; F = Frecuencia.

### Análisis descriptivo de las variables

En cuanto a la descripción de cada una de las variables observadas se puede apreciar ciertos indicadores que se destacan negativamente en el proceso de planificación; entre las variables que obtuvieron una baja calificación se encuentran:

1. En la dimensión ‘‘Planificación estratégica del marketing’’, los indicadores: - (P6) análisis de las oportunidades del entorno – y (P10) – análisis del público objetivo -, alcanzaron una moda muy baja de 2; esta cifra quiere decir que estas actividades son rara vez realizadas por las empresas. El haber considerado esta valoración por parte de las empresas demuestra que estos procesos de gestión pueden afectar negativamente al desarrollo de la empresa y del negocio, sobre todo, si se desea impulsar y mejorar un crecimiento y una participación en el mercado de los productos o servicios que ofrece. En ese sentido, el entender las oportunidades que tiene una empresa en el mercado y las necesidades de este, permitirá impulsar productos o servicios innovadores que aporten favorablemente con cambios positivos a la organización a largo plazo.
2. Para la dimensión ‘‘Planificación operativa del marketing’’ la variable (P16) – desarrollo de planes de acción relacionados con el producto – es también considerada como una actividad que no es muy contemplada por las empresas; este aspecto se encuentra estrechamente relacionado con la dimensión anterior, al ser un factor importante para el diseño de nuevos productos, sus características y posicionamiento. A este listado se suma el – desarrollo de planes de acción relacionados con el precio (P17), la plaza (P18), y la promoción (P19) -, los cuales, a pesar de que son realizados ocasionalmente por parte de las empresas aún son tomados en cuenta muy poco con el fin de impulsar el desarrollo empresarial a través de sus estrategias.
3. En relación con la dimensión ‘‘Planificación tácita del marketing’’ se observa que las actividades – (P20) definición de un presupuesto – y – (P21) elaboración de un sistema de control – obtuvieron una valoración muy baja por parte de las empresas, obteniendo una moda de 1; se deduce que, la mayoría no contempla este tipo de tácita o, en el caso de tomar en consideración, lo hacen una vez en el año.

Un dato interesante, que también se puede observar en esta tabla, es el valor obtenido en la suma total de las valoraciones generadas entre todas las empresas analizadas, por cada indicador, donde la variable y actividad que menos valor alcanzó fue la – (P20) definición de un

presupuesto -; esto demuestra una baja consideración por parte de las empresas en contemplar o designar una cantidad monetaria que apoye al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, en especial los de marketing.

Como parte del fundamento de marketing, el considerar un presupuesto dentro de un plan de marketing permite asignar los recursos financieros necesarios para publicidad, campañas, estrategias de comunicación y otras tácticas relacionadas que realiza el departamento de marketing de una empresa; por consiguiente, es de importancia este fundamento en este proceso.

**Tabla 3**

*Análisis descriptivo de las variables*

Dimensiones	Indicadores	Media	Desviación estándar	Varianza	Moda	Mediana	Suma
Planificación estratégica del marketing	P6.	3.07	1.29	1.67	2	3,0	598
	P7.	3.03	1.33	1.77	4	3,0	591
	P8.	3.21	1.38	1.91	4	3,2	627
	P9.	2.92	1.34	1.79	4	2,9	570
	P10.	3.13	1.41	1.99	2	3,1	612
	P11.	3.44	1.32	1.76	5	3,4	672
	P12.	3.27	1.43	2.06	5	3,2	639
	P13.	3.43	1.36	1.85	5	3,4	669
Planificación operativa del marketing	P14.	3.18	1.39	1.95	4	3,1	621
	P15.	3.15	1.36	1.86	4	3,1	615
	P16.	3.04	1.31	1.71	2	3,0	592
	P17.	2.84	1.38	1.91	3	2,8	555
Planificación táctica del marketing	P18.	2.94	1.28	1.65	3	2,9	575
	P19.	2.97	1.28	1.64	3	2,9	580
	P20.	2.48	1.32	1.74	1	2,4	483
	P21.	2.77	1.42	2.01	1	2,7	542

**Análisis estadístico a partir de la evaluación de las escalas de medida**

**Análisis de fiabilidad**

El primer paso de este análisis consiste en la evaluación de la confiabilidad o fiabilidad de la escala de medida, en esta frase se verifica si entre los constructos contemplados en el modelo existe una relación o no.

Para ello, se ha considerado una evaluación de consistencia interna mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Para este estudio, se estimó alcanzar un valor del coeficiente Alfa de Cronbach igual o mayor a 0.7 (Luque, 2017; Lacave et al., 2015). En otras palabras, aquellos ítems que no alcancen ese valor indicarían una fiabilidad de consistencia interna no satisfactoria; de ser así, se eliminarían aquellos ítems del conjunto que no sean consistentes para posteriormente, proceder a realizar el análisis factorial exploratorio del cuestionario reducido de darse algún caso.

Una vez realizado el primer proceso en esta fase de análisis se obtuvo que, el índice de fiabilidad del cuestionario completo que se obtiene mediante el cálculo del estadístico Alfa de Cronbach fue de 0.935 (antes de rotación varimax), al ser un valor mayor al estimado se considera un valor aceptable entre los 16 ítems definidos para el cuestionario.

Por otro lado, se evidencia que, el estadístico Alfa de Cronbach para la dimensión: ‘‘Planificación estratégica del marketing’’ fue de 0.939; para la ‘‘Planificación operativa del marketing’’ de 0.695 y para la ‘‘Planificación tácita del marketing’’ de 0.764. Por lo tanto, se puede afirmar que el cuestionario que mide las tres dimensiones es confiable y no se requiere eliminar ninguna variable o indicador para el análisis factorial exploratorio posterior. En la tabla 4 se observan los resultados para este análisis.

**Tabla 4**

*Análisis de fiabilidad*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Indicadores	Alfa si se elimina el elemento
Cuestionario	<b>0,935</b>		
Planificación estratégica del marketing	0.939	P6.	0.932
		P7.	0.932
		P8.	0.934
		P9.	0.935
		P10.	0.930
		P11.	0.930
		P12.	0.930
		P13.	0.931
		P14.	0.937
Planificación operativa del marketing	0.695	P15.	0.935
		P16.	0.581
		P17.	0.658
		P18.	0.661
Planificación táctica del marketing	0,764	P19.	0.616
		P20.	---
		P21.	---

En función a los valores obtenidos en la tabla 4 se observa que existe una relación entre las variables que conforman cada constructo considerado en el modelo de estudio. Al confirmar que no existió la necesidad de eliminar ningún indicador que mejore el valor Alfa de Cronbach se sostiene también la postura del modelo paradigmático manejado en marketing, y resaltado por (Münch, 2011), al manifestar que, para el desarrollo de una adecuada planificación y ejecución del marketing, representado y diseñado con el apoyo de un documento, figurado como un plan de marketing, es de gran valor, para las empresas o negocios, el contemplar un enfoque de planificación estratégica, tácita y operativa.

### Análisis factorial exploratorio del cuestionario

Con el objetivo de comprobar hasta qué punto los ítems (indicadores) que formaron parte del instrumento representan adecuadamente a los constructos latentes de interés o dimensiones es necesario considerar en esta etapa de análisis la técnica estadística del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) (Mavrou, 2015).

Para esto, previamente, es necesario confirmar ante los valores obtenidos, si merece la pena realizar o no el análisis factorial (Lacave et al., 2015). Para esta comprobación se consideró realizar un análisis de las dimensiones a partir de la prueba de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO), donde se debería alcanzar un valor mayor a 0.5, y la prueba de esfericidad de Bartlett, la cual, debe generar un valor menor a 0.05. Para este proceso de análisis se estimó trabajar a partir de: el método de componentes principales, los 16 ítems que conforman las 3 dimensiones, el método de rotación VARIMAX, y una extracción con autovalores  $> 1$  (en otras palabras, no se forzó la extracción de factores), (Mavrou, 2015).

Inicialmente, se observa un resultado de KMO de 0.926 y el valor del nivel de significación de la prueba de esfericidad de Bartlett de 0.00; esto comprueba que los datos sirven para confirmar que merece la pena realizar el análisis factorial. De igual forma, la varianza acumulada fue de 60.92% (siendo el umbral de aceptación  $> 0.6$  según Mavrou, 2015). Los resultados también demostraron la extracción de 2 factores que autovalores iniciales  $> 1$  (1 factor menos de los 3 definidos inicialmente) lo que contempla la fortaleza o existencia de dos etapas indispensables que deben ser analizadas durante la planeación del marketing: la planeación estratégica y operativa. La tabla 5 presenta los valores obtenidos en este proceso.

**Tabla 5**

*Análisis factorial exploratorio – Matriz de rotación de componentes con rotación varimax*

Dimensiones	Indicadores	Comunalidades*	Cargas del factor (Matriz de componente rotado)	
			1	2
			Planificación estratégica del marketing	Planificación operativa del marketing
Planificación estratégica del marketing	P6.	0.653	0.785	
	P7.	0.687	0.806	
	P8.	0.645	0.799	
	P9.	0.652	0.806	
	P10.	0.725	0.821	
	P11.	0.712	0.826	
	P12.	0.727	0.779	
	P13.	0.669	0.722	
	P14.	0.591	0.593	
	P15.	0.559	0.690	
	P20.	0.448	0.527	
P21.	0.521	0.632		
Planificación operativa del marketing	P16.	0.485		0.592
	P17.	0.523		0.718
	P18.	0.542		0.736

Dimensiones	Indicadores	Comunalidades*	Cargas del factor (Matriz de componente rotado)	
			1	2
			Planificación estratégica del marketing	Planificación operativa del marketing
	P19.	0.601		0.557

Como consecuencia al proceso de reducción de ítems, el análisis factorial exploratorio mostró un reajuste de los ítems que estarían integrados en dos dimensiones, quedando de la siguiente manera: KMO = 0.962, bondad de ajuste (chi-cuadrado) = 2042.581, gl = 120 significancia = 0.00. Posteriormente, al calcular nuevamente el Alfa de Cronbach, con la nueva agrupación, la primera dimensión fue de 0.942 y la segunda de 0.695.

### Análisis de hipótesis

Antes de realizar la prueba de hipótesis se efectuó, en primer lugar, la consolidación de los indicadores en una sola variable. Para la primera dimensión, Planificación estratégica del marketing, se fijó mediante la suma de sus 10 indicadores iniciales; lo mismo se realizó para la Planificación operativa del marketing en sus 4 indicadores y para la Planificación tácita del marketing con sus 2 indicadores.

En segundo lugar, se realizó la prueba de normalidad según los valores obtenidos en cada indicador. La bibliografía manifiesta que, de existir una muestra mayor a 50 datos (para este estudio 195 datos) se debe trabajar a partir de la prueba de Kolmogoroy-Smirnov (Flores y Flores, 2021), donde la condición con la que se trabajó fue la siguiente: de obtener una significancia > 0.05 se considera que los datos siguen una distribución normal (Ho); por lo que, requerirá una prueba paramétrica; de ser < 0.05 significa que los datos no siguen una distribución normal (Ha), de darse el caso se usará pruebas no paramétricas.

En función de este antecedente, la tabla 5 muestra los datos obtenidos de la prueba de Kolmogoroy-Smirnov en cada una de las variables consideradas para este estudio. Como se puede observar, los datos no siguen una distribución normal; esto quiere decir que, para la comprobación de hipótesis se deberá considerar pruebas no paramétricas siendo la prueba Chi-cuadrado la seleccionada para este estudio.

### Tabla 6

#### Prueba de normalidad

Variable	Kolmogorov-Smirnov		Observación
	Z	Sig	
Planificación estratégica del marketing	3,056	0.000	Los datos no siguen una distribución normal
Planificación operativa del marketing	3,931	0.000	Los datos no siguen una distribución normal
Planificación táctica del marketing	3,468	0.000	Los datos no siguen una distribución normal

En concordancia a los valores obtenidos en la tabla 6 se procede a comprobar las hipótesis H1: la planificación estratégica del marketing influye significativamente en la planificación

operativa del marketing; y H2: la planificación operativa del marketing influye significativamente en la planificación tácita del marketing, dando los siguientes datos (ver tabla 7):

**Tabla 7**

*Resultados para el análisis de datos a partir de la escala*

Hipótesis	Chi-cuadrado de Pearson (significancia)	gl	Valor según Distribución Chi-cuadrado*	Conclusión
H1	0,000	4	9.487	ACEPTADO
H2	0,000	4	9.487	ACEPTADO

**Nota:** (\*) Valores limites según tabla de distribución Chi-Cuadrado para un nivel de significancia del 5%

*Fuente:* elaboración propia.

En cuanto a la hipótesis 1 (H1), se puede confirmar que con un nivel de significancia de  $P = 0.00$  menor al  $\alpha = 0.05$ , se puede concluir que, existe suficiente evidencia muestral para afirmar que las variables operativas dependen de las estratégicas; es decir, los indicadores de la Planificación estratégica del marketing influyen significativamente en la Planificación operativa del marketing.

En cuanto a la hipótesis 2 (H2), se puede confirmar que con un nivel de significancia de  $P = 0.00$  menor a  $\alpha = 0.05$ , se puede concluir que existe suficiente evidencia muestral para afirmar que las variables tácitas dependen de las operativas; es decir, los indicadores de la Planificación operativa del marketing influyen significativamente en la Planificación tácita del marketing.

## Discusión

Como primer punto de vista, es necesario resaltar que, frente a la extensa información en libros, artículos y páginas de internet sobre las definiciones, características y la manera de cómo se debe desarrollar o ejecutar un plan de marketing tomando en cuenta sus fases: análisis de la situación, diagnóstico, determinación de objetivos, definición de estrategias, diseño de planes de acción, fijación de presupuesto y fase de control, se ha identificado que existe una gran contraposición bibliográfica donde se señala que, la planificación del marketing o un plan de marketing está compuesto y orientado a su desarrollo a partir de dos enfoques o partes: ‘la estratégica y la operativa’, o en tres partes ‘la estratégica, la tácita y la operativa’ (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2009; Nauca y Chávarry (2020) y Cancimo et al., 2021).

Se deduce que este problema radica en la interpretación inadecuada de sus términos los que pueden influir de forma errónea en su conceptualización como en su aplicación. Un claro ejemplo es cuando se hace alusión a que el término de ‘planificación tácita’, para algunos autores, es también conocido o es un sinónimo de ‘planificación operativa’; razón por la cual, ha conllevado a formular definiciones o preceptos muy similares, semejantes o equivalentes en ambos casos (Abascal, 2004). Y otro, cuando se interpreta de forma incorrecta el tipo de orientación que se quiere alcanzar al estimar la planificación operativa o tácita con la que se va a trabajar; es decir, es necesario establecer si la planificación se va a orientar a la ‘acción’ si se desea definir las actividades, tareas y recursos necesarios para llegar a cumplir los objetivos propuestos; o si se

desea orientar a la ‘ejecución’, con la finalidad de ejercer un cumplimiento paulatino de las actividades y tareas formuladas durante la acción (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

Este estudio, con el afán de manejar el mismo principio paradigmático de los tres niveles organizacionales de la empresa: estratégico, tácito y operativo, manifestado por (Rodríguez y del Pino, 2017) y (Canossa, 2019), considera conveniente contemplar para el plan de marketing las mismas tres dimensiones o enfoques: estratégico, tácito y operativo, los cuales contemplan las fases anteriormente mencionadas.

Cabe señalar que, de contemplar un plan de marketing, a partir de sus tres enfoques, se debe también tomar en cuenta que las personas que se designen para el proceso de análisis, acción y ejecución tengan las competencias profesionales necesarias en cada nivel organizacional para su cumplimiento de forma eficiente y efectiva (Sánchez-Lunayictoria et al., 2021). En otras palabras, para un plan de marketing, y siguiendo con la estructura jerárquica de la organización, en la parte superior de la pirámide, a nivel estratégico, será necesario una persona que analice minuciosamente la situación empresarial actual y futura de la empresa; tanto a nivel externo e interno, que permita definir objetivos de marketing a mediano y largo plazo. Consecuentemente, esto recae en el desarrollo de acciones o actividades y tareas estratégicas relacionadas con los elementos del marketing mix y el consumidor, los que, a su vez, deben de ser considerados, a nivel tácito, por el o la responsable del departamento de marketing, los cuales, deberán ser ejecutados a nivel operativo (Ore et al., 2020).

En palabras resumidas, la planificación tácita deberá diseñarse y ejecutarse como departamento, mientras que, la planificación operativa del marketing deberá ser trazada para que sea ejecutada por quienes conforman ese departamento.

Por otro lado, como segundo punto de vista, a raíz de los resultados, el proceso de gestión que tiene que llevar a cabo el responsable comercial o de marketing de una empresa, como por ejemplo el de un establecimiento de alimentos y bebidas, y la frecuencia con la que tienen que realizar ciertas actividades que deben ser ejercidas durante el proceso de plan de marketing y es muy cuestionable, en el caso de las micros y pequeñas empresas de la provincia de Pichincha. Esto se debe a varios motivos: el poco conocimiento que se tiene sobre cómo se realiza este proceso, la ‘tediosa’ tarea o cantidad de pasos que deben ser realizados continuamente para su función sea efectiva, porque piensan que no es indispensable para la empresa o negocio realizar este procedimiento dando poca importancia a su utilidad.

## Conclusiones

La presente investigación consiguió cumplir con el objetivo formulador inicialmente al evaluar el nivel de diseño y ejecución del marketing estratégico, tácito y operativo en las micros y pequeñas empresas de alimentos y bebidas que se encuentran distribuidas en la provincia de Pichincha a partir de un estudio empírico. Gracias a los datos obtenidos se demostró que las actividades consideradas en cada una de las fases que se realizan en un plan de marketing no son 100% estimadas por quienes tienen a cargo alguna función administrativa en cada uno de los niveles organizacionales que posee la empresa.

Como uno de los resultados más representativos hallados durante el estudio es la poca importancia que se da a la designación de un presupuesto comercial que permita cumplir las actividades y tareas de marketing que puedan aportar significativamente al desarrollo empresarial. No obstante, sus análisis permitieron comprobar la solidez que tienen sus tres dimensiones como parte de una adecuada planificación del marketing (la estratégica, la tácita y la operativa). En ese aspecto los diferentes estudios y pruebas estadísticas consideradas en este manuscrito lograron confrontar las hipótesis formuladas donde se afirma que, (H1) la planificación estratégica del marketing influye significativamente en la planificación operativa del marketing; y que (H2) la planificación operativa del marketing influye significativamente en la planificación tácita del marketing.

Para concluir, se sostiene que, el modelo paradigmático planteado en marketing sobre el desarrollo de un plan de marketing requiere de una adecuada planificación estratégica, tácita y operativa donde se analice, acciones y ejecute actividades efectivas del marketing que aporte favorablemente a la productividad de la empresa como al posicionamiento de la marca, de sus productos y de los servicios.

### Referencias Bibliográficas

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico (Teoría): La teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- Acosta-Véliz, M. M., y Jiménez-Cercado, M. E. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(5), 115-131. <https://bit.ly/3oIoIEG>
- Barragán Ramírez, C. A., González Bucheli, A. d. C., y Ortiz Morales, A. G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 113-126. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34117>
- Buitrago Reyes, R. O., Hoyos Estrada, S., Argumedo Bossio, A., y Prieto Flórez, J. (2019). Plan de marketing para Pymes del sector servicios. *Revista Científica Anfibios*, 2(2), 51-59. <https://bit.ly/3otdWrj>
- Cancino Gómez, Y. A., Torres Palacios, J. P., Bautista Rodríguez, Y. M., & Palacios Roza, J. J. (2021). Determinación de variables de evaluación para la auditoría de marketing asociadas al modelo de trazabilidad de objetivos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1413-1434. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.26>
- Canossa de Oca, H. (2019). *Humanos en la empresa: Gestión de talento humano, más que recursos en la organización*. <https://bit.ly/40uxJDY>
- Dos Santos, A., Pigatto, G., y De Camargo, J. (2020). Restaurantes orientáis e suas estratégias sobre seus canais de marketing. *Revista Gestão Organizacional*, 13(3), 140-161. <http://doi.org/10.22277/rgo.v13i3>
- Flores Tapia, C. E., y Flores Cevallos, K. L. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk y Kolmogórov-Smirnov. *Societas Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 23(2), 83-106. <https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/2302/2137>
- González Rodríguez, S. S., Baque Villanueva, L. K., y Mendoza Alcívar, M. A. (2020). Planeación estratégica para mejorar la comercialización de cacao en la empresa Agroalava del

- Empalme. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 70, 1-16. <https://bit.ly/3N1p6xE>
- Kloter, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Lacave Rodero, C., Molina Díaz, A. I., Fernández Guerrero, M., y Redondo Duque, M. Á. (2015). *Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente*. Actas de las XXI Jornadas de la Enseñanza (pp.136. 143). Andorra La Vella: Universitaria de la Informática. <https://bit.ly/41N7KsD>
- Lam, C., McDaniel, C., y Hair, J. (2014). *MKTG. Marketing*. Cengage Learning.
- Lambin, J-J., Gallucci, C., y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing*. Gestión estratégica y operativa del mercado. McGraw-Hill.
- Luque, T. (2017). *Investigación de marketing 3.0*. Pirámide.
- Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanza de Lenguas*, 19, 71-80. <https://doi.org/10.26378/rnlael019283>
- Ministerio de Turismo. (2022). *Catastro de Actividades Turísticas* [Archivo Excel]. <https://bit.ly/41KxSEs>
- Münch, L. (2011). *Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito*. Trillas.
- Mushketoya, N., & Fedorova, S. (2018). Strategic marketing planning in the petrochemical market. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 483(1), 1-6. <https://bit.ly/3opmbEF>
- Nauca Torres, E. S., y Chávarry Ysla, P. d. R. (2020). Inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales. *Revista Científica Institucional Tzhoecoen*, 12(1), 10-18. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i1.1241>
- Ochoa-Pachas, J., y Yunkor-Romero, Y. (2019). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta Jurídica Peruana*, 2(2). <http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224>
- Ore Quiroz, H. P., Olortegui, E., y Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>
- Panamá-Chica, C. A., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., y Mena-Clerque, S. E. (2019). El Marketing como estrategia de posicionamiento en empresas de servicios. *Domino de las Ciencias*, 5(3), 784-802. <https://bit.ly/40I5Z4x>
- Pinargote-Montenegro, K. (2019). Importancia del Marketing en las empresas. *FIPCAEC*, 4(4), 77-96. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/38/39>
- Ramírez Molina, R. I., y Ampudia Sjøgreen, D. M. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *RECITIUTM Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 4(1), 16-32. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2249>
- Rodríguez, R. (2018). *Planificación Estratégica*. Clube de Autores.
- Rodríguez, Y. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Bibliotecas anales de investigación*, 11, 150-163. <https://core.ac.uk/download/pdf/33187719.pdf>

- Rodríguez, Y., y del Pino, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación*, 6(14), 3-31.
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez-Lunavictoria, D. M., Haro-Velasteguí, F. A., y Coello-Gavilanes, M. J. (2021). La planificación estratégica como estrategia de productividad en los trabajadores. *FIPCAEC*, 6(4), 155-175. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/476>
- Sukier, H., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., García, M., y García-Guilianny, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto familiar. *Revista Espacios*, 39(44), 1-9. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p09.pdf>
- Tito, J., Ogosi, J., Franco, J., y Vértiz, J. (2020). Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1234-1245. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3062>
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.
- Vega, T., y Guerrero, L. (2020). Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: análisis bibliométrico. *Revista Espacios*, 41(45), 247-260. <https://revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p20.pdf>
- Villegas Zamora, D. A. (2019). La importancia de la estadística aplicada para la toma de decisiones en Marketing. *Revista Investigación y Negocios*, 12(20), 31-44. <https://www.ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/article/view/64>
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Profit Editorial.