

Gestión de mercado basada en la eficiencia de los procesos de aprendizaje

Market management based on efficiency of learning processes

Ma. Cruz Lozano Ramírez
Universidad Autónoma de Baja California (México)

Recepción: noviembre, 2015

Aceptación: junio, 2016

RESUMEN

Este documento presenta los resultados de un estudio cuyo objetivo fue identificar la gestión de mercado basada en la eficiencia de la implementación de procesos de aprendizaje en el contexto de estrategias de mercado. El diseño de investigación fue no experimental, correlacional, aplicado a 21 sujetos con funciones dirección en organizaciones de los sectores comercio y servicios. Los resultados de las pruebas explican que la eficiencia de la gestión de mercado está determinada por los procesos de aprendizaje relativos al diseño de estrategias que abordan la ampliación del mercado con servicios especializados e incremento en clientes, beneficios e innovación de productos, programas de promoción y diferenciación de precios.

Palabras clave: Comercialización de productos; Gestión de mercado; Procesos de aprendizaje.

Código JEL: M3, M31

ABSTRACT

This paper presents the results of a study aimed at identifying market management based on efficiency of the implementation of learning processes in the context of market strategies. The research design was not experimental, correlational, applied to 21 subjects with functions in organizations address trade and services sectors. The test results explain that the management efficiency market is determined by learning processes related to design strategies that address the expanding market with specialized services and increased customer benefits and product innovation, promotion programs and price differentiation.

Keywords: Product marketing; market management; learning processes.

JEL code: M3, M31

INTRODUCCIÓN

El mercado es el lugar físico o virtual en el que se generan relaciones de intercambio comercial entre individuos y empresas, es el escenario en el cual se identifican las necesidades de productos y servicios, consumidores potenciales o nichos de mercado (Rivera y De Garcillán, 2012). Su gestión, refleja los diversos mecanismos de comercialización, posicionamiento en el sector y niveles de satisfacción de los consumidores. Dichas actividades son desarrolladas en ambientes donde la mezcla de mercado, la segmentación, las reglamentaciones, la cartera de productos o canales de distribución, definen la eficiencia de las operaciones realizadas. Por tanto, identificar la eficiencia, supone valorar el impacto de las acciones y reorientar aquellas que inciden en su entorno. Ante estas situaciones, los procesos de aprendizaje, definidos como la adquisición de conocimientos, técnicas, herramientas y habilidades para el desempeño de los puestos de trabajo (Lozano, 2008) favorecen la eficiencia de las estructuras administrativas de los departamentos porque se generan aprendizajes y se crean e incorporan los conocimientos que el mercado demanda (Alghadir, et al., 2014).

En consecuencia, ante cambios del ambiente de negocios, las organizaciones se encuentran habilitadas para abordar los problemas que se presenten mediante la búsqueda de soluciones acordes a su contexto de operación, así como al logro de metas y objetivos. Por ello, analizar las condiciones de su mercado, es un elemento clave para prevenir, controlar y corregir su entorno fundamentados en los procesos de aprendizaje que les son necesarios (Vorhies, et al., 2011).

Objetivo de investigación.

Identificar la gestión de mercado basada en la eficiencia de los procesos de aprendizaje implementados en el contexto de estrategias de mercado.

Pregunta de investigación.

¿Bajo qué circunstancias la gestión de mercado está determinada por la eficiencia de los procesos de aprendizaje relativos a estrategias de mercado?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación servirá para que las organizaciones identifiquen si los procesos de aprendizaje implementados sobre estrategias de mercado, favorecen su gestión comercial. Es decir, la eficiencia de los procesos de aprendizaje, comprendida como el logro de objetivos y continuidad en el mercado, resulta benéfica en términos del incremento en ventas, rentabilidad y gestión al cliente. Consideramos que el estudio es pertinente porque la problemática que se aborda es recurrente en el sector y los resultados podrían otorgar certidumbre a las decisiones empresariales y contribuir al fortalecimiento de sus relaciones con los acreedores, proveedores, clientes, accionistas y competidores. Como valor teórico, el estudio aportará información sobre el comportamiento de los procesos de aprendizaje en la implementación de estrategias de mercado, así como de las posibles relaciones entre las variables Proceso de Aprendizaje y Gestión de Mercado. Como utilidad metodológica, se compartirá el instrumento de medición para aquellas organizaciones que deseen aplicarlo en su propio ámbito de operación para apoyar su toma de decisiones.

GESTION DE PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONALES

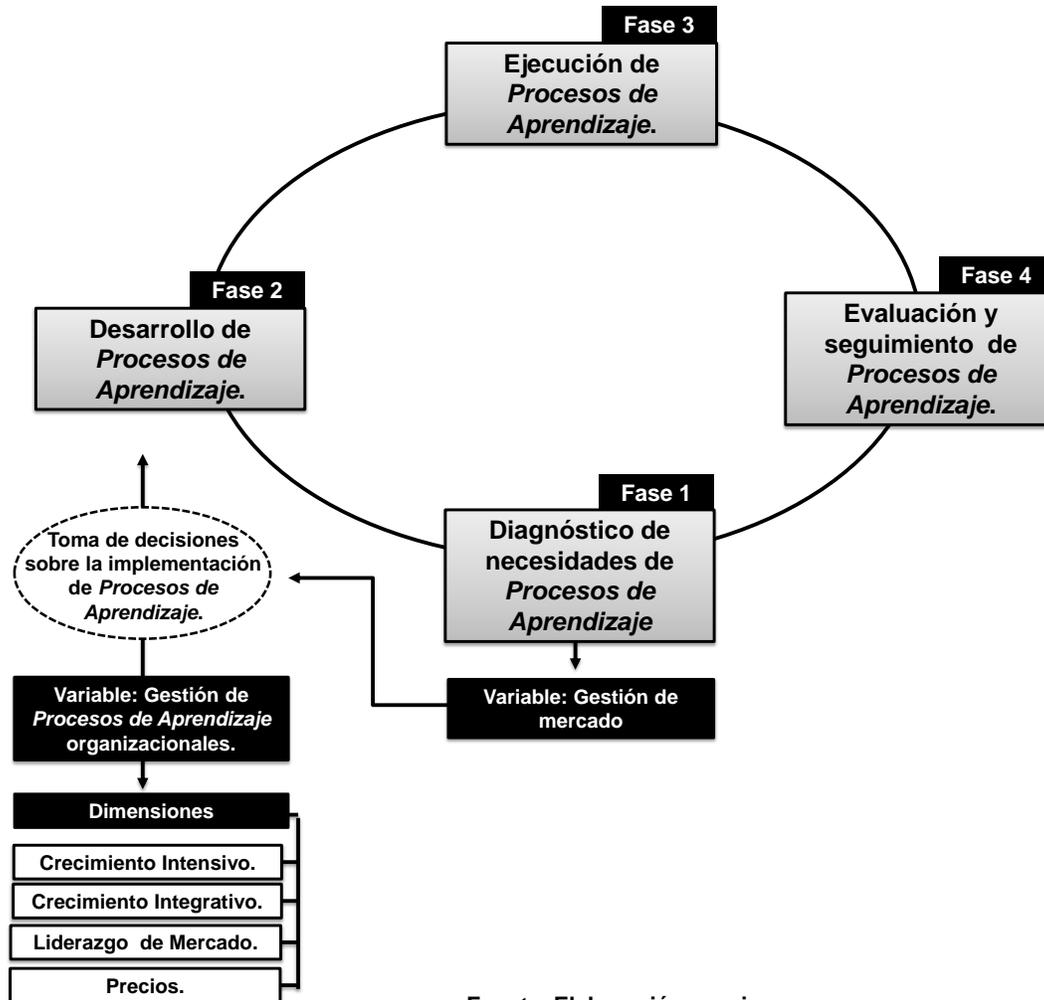
44

Los Procesos de aprendizaje fortalecen las capacidades empresariales (Mercado, 2004). Estos procesos proporcionan conocimientos, técnicas y habilidades (Padilla y Juárez, 2006; Mertens, 2000; Arias y Heredia, 2004; Lozano, 2007 y 2008; Leibowicz y Vargas; 2009). Todo ello para el desempeño del puesto de trabajo (Lin, et. al, 2011). La eficiencia de su implementación permite al recurso humano, asumir mayores responsabilidades, elevar la competitividad, posicionar a la organización e impactar en los grupos de interés. En consecuencia, su ejecución es necesaria para el desarrollo de actividades originadas en el comportamiento de su estructura administrativa.

La figura 1, muestra las fases requeridas para la implementación de procesos de aprendizaje, los cuales inician con la aplicación de un diagnóstico de necesidades para identificar problemas en el desempeño de los departamentos. En la Fase 2, se diseñan los contenidos temáticos de los procesos de aprendizaje (entrenamiento o capacitación) que serán implementados para corregir los problemas detectados en la Fase 1. Aquí, se considera la infraestructura administrativa e informativa (normas, políticas y procedimientos) necesarios. Para la Fase 3, se definen los medios y apoyo logístico (horarios, aulas, instructores) para iniciar la formación. En la Fase 4 se evalúa la eficiencia de los procesos formativos en términos de su impacto en los objetivos o metas estipuladas, lo que generalmente se realiza 1 o 2 meses posteriores a su conclusión ya que se valora la transferencia del aprendizaje al

puesto de trabajo y la solución de los problemas que originaron los procesos (Lozano, 2008). En éste caso, se plantea el Modelo conceptual para abordar la gestión de su mercado fundamentados en la eficiencia de su implementación.

Figura 1. Modelo conceptual para la gestión de *Procesos de Aprendizaje* [Entrenamiento-Capacitación].



Fuente. Elaboración propia.

Al originarse en las necesidades del sector, se requiere de un alto nivel de conocimientos acerca de productos y servicios, mezcla de mercado (precios, producto, plaza, promoción). En este caso, si el conocimiento es limitado, se tendrán problemas para gestionar en el mercado, Boykin, (s.f.).

GESTIÓN DE MERCADO

Las diversas formas bajo las cuales se administra el mercado, suponen un importante bagaje de conocimientos e información acerca del mismo. Esto plantea interrogantes sobre cuáles son las estrategias más eficientes para la organización y qué estructuras de conocimientos son necesarias para lograr sus objetivos, además de las decisiones sobre la pertinencia de los procesos aprendizaje (Phong-inwong, et al., 2012).

En consecuencia, continuar en el mercado demanda la generación de modelos de comercialización que reporten su dominio en áreas como: finanzas, ventas, costos, valor de mercado, psicología, entorno legal, laboral o competidores, entre otros (Morgan, 2012). Por ello, una evaluación interna del comportamiento de su mercado en precios, promociones, fuerza de ventas, distribución, desarrollo de nuevos productos, impacto de la publicidad (tradicional- redes sociales), consumidores, mezcla de mercado, segmentación y liderazgo, guía las decisiones de los procesos de aprendizaje necesarios para el diseño o rediseño de estructuras administrativas internas (Mintz & Currim, 2013). Esto con la finalidad de allegarse de las técnicas y conocimientos para desempeñarse en el ambiente de negocios (Wael, et al., 2013).

Estas actividades se gestan en diferentes niveles de la estructura jerárquica de las organizaciones, ya que las decisiones respecto a la gestión en el mercado son tomadas en niveles directivos, donde los medios para ejecutar esas decisiones se consideran a un nivel estratégico y las decisiones concernientes a objetivos específicos, se gestan a un nivel de unidad de negocios (Mitzberg, et al., 1997). A continuación se describen los niveles de la estrategia:

Nivel corporativo. Son formuladas por la alta dirección con la finalidad de supervisar y cuidar los intereses de los accionistas o propietarios. Para ello se toma en cuenta en qué tipo de negocios se debe invertir, se definen metas y se estiman resultados. También se asignan recursos para cumplir las metas (Amaya, 2005; Stoner, et al., 1996; Mitchell, s.f.; Thomas, 2011; Gamble, et al., 2011).

Nivel estratégico. Es desarrollada por determinadas áreas de la organización para crear los marcos normativos para la gestión de las funciones financieras, de investigación y desarrollo, mercadotecnia o recursos humanos porque soportarán las estrategias de comercialización. Aquí, se integran precios y costos para posicionar productos o servicios y modelos estratégicos que permitan anticiparse al ambiente de negocios e identificar tendencias en sus grupos de interés (Stutely, 2000; Kotler y Lane, 2006; Rajeev, et al., 2009; Toca, 2009; Kotaro y Shingo, 2012). No obstante, en un ambiente de incertidumbre, es difícil proponer elementos para su abordaje Mayoral, (2013). Esto último porque se requiere el diseño estratégico de actividades basadas en información sobre consumidores, promociones de productos, valor agregado, calidad o marca, para obtener los resultados esperados (Olteanu y Curmeu, 2012).

Estrategia de unidad de negocios.

Se crean para alcanzar las metas y objetivos definidos, a través de la identificación de aquellos productos o servicios que deben ofrecerse, segmentos o nichos de mercado, operación de estructuras administrativas, distribución de recursos, entre otros. (Amaya, 2005).

En complemento con lo anterior, la composición de la demanda de consumidores crea valor y genera oportunidades para el consumo de productos (Svatošova, 2013); Wael, et. al., 2013). De ahí, la necesidad por sensibilizar a las organizaciones sobre la inserción de procesos de aprendizaje que les permitan mantenerse actualizados en los cambios y tendencias. En este contexto, las estrategias de mercado son el medio para su abordaje (Hitt, et. al., 2008). Estas últimas apoyan tanto el cumplimiento de sus objetivos (Platts, s.f.; Stewart, 2008) como las decisiones corporativas (Munuera y Rodríguez, 2007; Watkin, 2007; Kumar y Venture, 2011). A continuación se enuncian las estrategias de mercado seleccionadas el presente estudio (Stutely, 2000).

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DE MERCADO

Las empresas pueden controlar su mercado con productos competitivos, con innovaciones y costos bajos para atraer nuevos consumidores (estrategia cooperativa). También pueden mejorar su participación mediante una estrategia competitiva para atraer a los clientes de la competencia, basados en publicidad, ventas personales, Promoción o relaciones públicas.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Sus actividades están dirigidas a la disminución de precios, incremento de clientes y ampliación de mercado:

- Estrategias de penetración. Operan con precios más bajos, promociones.
- Estrategias sobre desarrollo del Mercado. Atraen clientes a nuevos mercados.
- Estrategias basadas en el desarrollo del producto. Son empleadas para innovaciones y beneficios adicionales al producto.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRATIVO

Evalúan las fortalezas de la organización para controlar proveedores, distribuidores o competidores. Puede gestionar sus acciones hacia atrás (control de proveedores), hacia adelante, (control de sistemas de distribución) o de manera horizontal (control de competidores).

MÉTODO

El diseño de investigación fue no experimental, dirigido a 21 unidades de análisis clasificadas como Empresas Grandes y sujetos con funciones de gestión directiva en el área de comercialización, ubicadas en la Ciudad de Tijuana, B. C., México. El estudio fue transeccional, transversal y la muestra no probabilística dirigida a sujetos con posiciones laborales de Dirección. La Hipótesis de investigación fue correlacional y busca identificar si la eficiencia de los procesos de aprendizaje, impulsa una mejor gestión en el mercado.

Hi: A mayor eficiencia en la implementación de procesos de aprendizaje sobre estrategias de mercado, mejor gestión comercial.

Operacionalización de variables

Gestión de mercado. El mercado es el lugar físico o virtual en el que se generan relaciones de intercambio comercial entre individuos y empresas, es el escenario en el cual se identifican las necesidades de productos y servicios, consumidores potenciales o nichos de mercado, (Rivera y De Garcillán, 2012). Es evaluada a través de un cuestionario que aborda las dimensiones de: Estrategias de liderazgo de mercado, Estrategias de precios, Estrategias de crecimiento integrativo y Estrategias de crecimiento intensivo. Para medir la consistencia

interna del instrumento, se aplicó una prueba de confiabilidad obteniendo una consistencia alta, ver tabla 1.

Tabla 1.
Variable. Estrategias de mercado. Confiabilidad del Instrumento de medición.

Dimensiones	No. De Ítems	Coefficiente <i>Alpha de Crobach</i>
Estrategias de liderazgo de mercado.	11	0.879
Estrategias de precios.	10	0.841
Estrategias de crecimiento integrativo.	2	0.822
Estrategias de crecimiento intensivo.	5	0.782

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 2 se explica la operacionalización para la variable Demografía Organizacional, en la cual se documenta el tipo, escala y codificación de la variable para los nueve ítems que la integran.

Tabla 2
Operacionalización de la variable Demografía Organizacional.

Variable	Definición conceptual	Escala	Codificación	Tipo
Actividad económica	Giro comercial de la organización	Sector económico	Industria. Comercio. Servicios.	Cuantitativa
Número de empleados	Total de empleados que laboran en una organización.	Clasificación de las empresas.	Grande.	Cuantitativa
Género.	Condición biológica.	Masculino/Femenino	Masculino Femenino	Cualitativa
Edad	Años cumplidos	Rangos de edad	Años cumplidos	Cuantitativa
Estado civil.	Status legal.		Casado. Soltero. Divorciado. Otro.	Cualitativa
Posición laboral	Status jerárquico en la organización.	Posición en la estructura organizacional.	Dirección. Administrativo.	Cuantitativa
Antigüedad en la empresa	Años acumulados en la organización.	Rango de años		Cuantitativa
Antigüedad en el puesto.	Años acumulados en la Posición laboral.	Rango de años		Cuantitativa
Formación Profesional.	Estudios realizados.	Último grado de estudios.	Disciplina profesional	Cualitativa

Fuente. Elaboración propia.

RESULTADOS

Distribuciones de frecuencias

Geografía Empresarial. La actividad económica de las unidades de análisis es comercio y servicios. El 57% es género masculino y 43% femenino, el nivel educativo es de Licenciatura en las disciplinas de Administración, Comunicación, Turismo, Ingeniería y Diseño Gráfico. En las posiciones laborales se identifica los puestos de Gerente y Jefe de Departamento. En cuanto a la antigüedad en las posiciones laborales, sobresalen los rangos de 1 a 3 años en la organización y en puesto, con rangos de edad de 31 a 35 años principalmente, ver tabla 3, marcados con un asterisco.

Tabla 3
Antigüedad laboral

Rangos de antigüedad	Antigüedad en la Posición Laboral.	Antigüedad en la empresa
De 1 a 3 años	9*	8*
De 4 a 6 años	5	1
De 7 a 9 años	1	2
De 10 a 12 años	3	3
De 13 a 15 años	2	4
De 16 a 18 años	0	1
De 19 en adelante	1	2
Total	21	21

Fuente. Elaboración propia.

Pruebas no paramétricas

Correlaciones Bivariadas. Para realizar la comprobación de hipótesis, se analizaron los datos recopilados por medio de la distribución de frecuencias y posteriormente se aplicó una prueba de asociación a las 28 preguntas que integran el cuestionario para identificar probables relaciones. Con las variables que resultaron asociadas se aplicaron correlaciones bivariadas, encontrando que a continuación se debate.

Estrategias de liderazgo de mercado.

Los resultados explican que existe correlación significativa alta entre el diseño de Estrategias de Mercado y aquellas que estarían orientadas a la ampliación de su mercado (P24) por medio del incremento en clientes (P22) ($r=0.924^{**}$), vía los servicios especializados (P43) ($r=0.707^{**}$). La significación bilateral es $0.000 < 0,0005$. En este escenario, únicamente 38% de las unidades de análisis diseñan estrategias de liderazgo en el mercado y un 62%, está enfocada al diseño de estrategias en servicios especializados, ver figura 2.

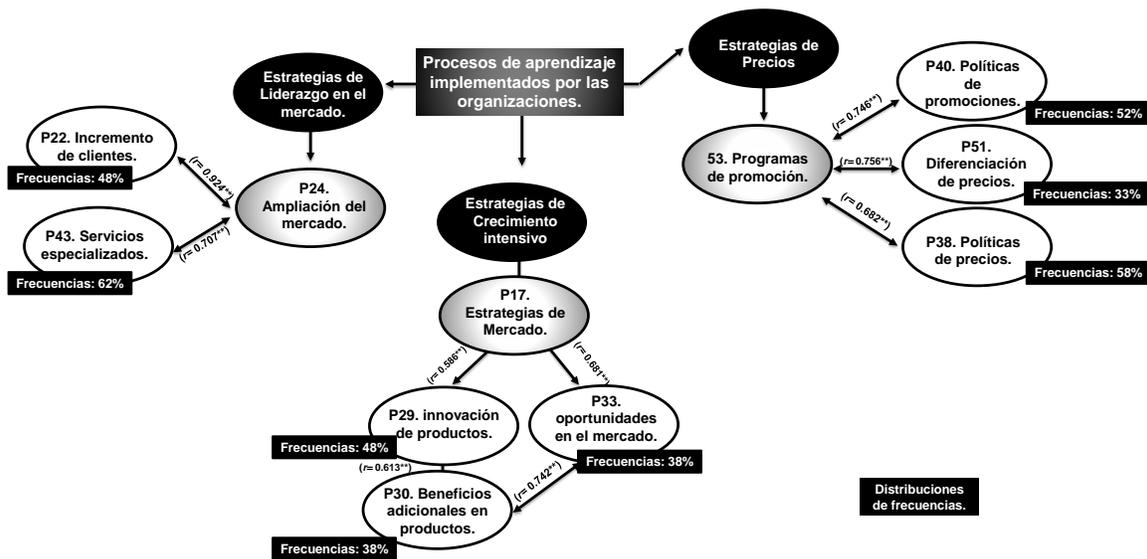
Estrategias de precios.

Los resultados reportan que existe correlación significativa de la variable Programas de promoción (P53) y sus políticas de precios, ($r=0.682^{**}$) diferenciación ($r=0.756^{**}$) y políticas de promociones, ($r=0.746^{**}$). La significación bilateral es $0.000 < 0,0005$. Aquí, destaca el 58% de las unidades de análisis con el diseño de estrategias de precios y un 33% con diferenciación, ver figura 2.

Estrategias de crecimiento intensivo.

Los resultados indican que existe correlación significativa de la variable Estrategias de Mercado (P17) y el diseño de estrategias para innovar productos (P29), ($r=0.586^{**}$) y ofrecer beneficios adicionales (P30), ($r=0.613^{**}$) y de ésta, con la identificación de oportunidades de mercado (P33), ($r=0.681^{**}$). La significación bilateral es $0.000 < 0,0005$, destacando un 48% con estrategias de innovación, ver figura 2.

Figura 2. Modelo estadístico de los Procesos de aprendizaje para el diseño de estrategias de mercado



Fuente. Elaboración propia.

Contrastación de Hipótesis.

La hipótesis se estableció como: H_i : A mayor eficiencia en la implementación de procesos de aprendizaje sobre estrategias de mercado, mejor gestión comercial. Los resultados de las pruebas explican que la eficiencia de la gestión de mercado está determinada por los procesos de aprendizaje relativos al diseño de estrategias que abordan la ampliación del mercado con

servicios especializados e incremento en clientes, beneficios e innovación de productos, programas de promoción y diferenciación de precios.

DISCUSIÓN

Aunque los resultados del estudio reportan que la implementación de procesos de aprendizaje que involucran la adquisición de conocimientos para el diseño de estrategias, correlacionan positivamente en sus respectivas dimensiones de ítems, en la operación, sólo algunas organizaciones las aplican, ver figura 3.

Como proceso de aprendizaje, la asimilación de conocimientos y su transferencia a las funciones del Puesto y por ende, en la operación de las estructuras administrativas, implica un conocimiento explícito. Sin embargo, las distribuciones de frecuencias no reflejan la reconversión del conocimiento (combinación) e internalización. Es decir, la aplicación del conocimiento en los niveles jerárquicos de la organización, la creación de nuevas formas para acercarse al mercado, rediseñar las áreas y métodos para fortalecer los sistemas e impactar en el entorno.

52

Entonces, como proceso de aprendizaje, la gestión es limitada porque la eficiencia en su implementación, se orienta sólo a once estrategias de mercado y menos del 50% de las unidades de análisis participantes, las aplican. Es indiscutible que el conocimiento es indispensable para la continuidad de las organizaciones, que la inserción del recurso humano en procesos de aprendizaje debiera ser una prioridad para incorporar tanto capacidades (Haeffner, et al, 2012) como habilidades para operar en ambientes donde su experiencia en la comercialización de productos y servicios apoyaría su competitividad.

En este punto, los resultados reportan que los procesos de aprendizaje no necesariamente están orientados a su medición, que la gestión de su mercado no integra estrategias dirigidas al consumidor (marketing de contenidos, marketing viral, marketing móvil), que algunas organizaciones incluyen iniciativas por Responsabilidad Social (marketing verde, relaciones con la comunidad), que unos cuantos se capacitan en estrategias financieras y que la inversión en estos procesos no es integradora de las metas y objetivos y que esto sólo explicaría los resultados en áreas operativas y no en su conjunto.

Si bien, las frecuencias documentan que el 67% de los directivos está convencido de sus bondades, no se identifica vinculación con las decisiones de aprendizaje y su impacto en la gestión de mercado. Lo anterior, se corrobora en las respuestas emitidas en el resto de las variables en donde el 44% considera que las habilidades del factor humano mejoran, que los

problemas de desempeño disminuyen, el clima laboral y resultados financieros se favorecen y contribuyen en sus decisiones. Es decir, menos del 50% de los directivos está convencido y el resto se distribuye con posturas parciales. Por ello, consideramos que las organizaciones deben concientizarse sobre la fundamentación de todo proceso de aprendizaje (Mondy y Noe, 2005) y privilegiar sus capacidades de adaptación y mejora permanente (He-Chuan, 2003).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio documenta que existe gestión de mercado basada en la incorporación de procesos de aprendizaje originados en el diseño y aplicación de once estrategias de mercado, lo que también, limita su gestión. Sugerimos revalorar metas y objetivos, necesidades del sector e identificar el nivel deseado para operar su entorno de mercado.

REFERENCIAS

- Alghadir, A., Daryani, S., y Tabriz, H. (2014). Evaluation of Organizational Learning process based on Marquardt model. Case study: Municipality of Noor city, Iran. *International Journal of Management and Innovation*.
- Amaya, A. (2005). *Planeación y Estrategia. Gerencia y software para el control de los planes*. Universidad de Santo Tomás. Primer Claustro Universitario de Colombia. Bucaramanga.
- Arias, G.F. Heredia, E.V. (2004). *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño*. 5ª Edición, México. Editorial Trillas. 3a reimpresión.
- Boykin, G., (s.f.). What Are the Problems of Marketing Products for a Small-Scale Business?. Disponible en <http://yourbusiness.azcentral.com/problems-marketing-products-smallscale-business-11240.html>
- Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D., y Durkan, P., (2011). The Marketing concept in the 21st century: A review of how Marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*. ISSN: 1469-347X.
- Haeffner, M., Leone, D. Coons, L. y Chermack, T. (2012). The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Learning Organization Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*. ISSN: 1044-8004. DOI. 10.1002/hrdq.21147

- He-Chuan, S. (2003). Conceptual clarifications for organizational learning, learning organization and learning organization. *Human Resource Development International*. ISSN: 1367-8868. Vol. 6.
- Hitt, M.A. Ireland, R.D. Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. Editorial Cengage Learning. 7ª Edición. ISBN: 970-6865-96-9, 978-9706-8659-60
- Kotaro, O., Shingo, T., (2012). Market design for standardization problems with agent-based social simulation. *Journal of Evolutionary Economics*. ISSN: 0936-9937
- Kotler, P., Lane, K. K. (2006). *Dirección de marketing*. Editorial Pearson Educación ISBN: 970-2607-63-9, 9789-7026-07-63-2
- Kumar, R. Venture, G. E. (2011). Three Levels of Strategy. *Business Strategies*. Recuperado de http://www.businessweek.com/managing/content/sep2007/ca20070918_848913.htm
<http://www.gaebler.com/Three-Levels-of-Strategy.htm>
- 54 Leibowicz, J. Vargas, G. (2009). Descripción de puestos y selección de recursos humanos por competencias. *Organización internacional del trabajo*. Centro de formación internacional. Disponible en www.colombialomejor.com/documentos/oit_cursos/oit_curso_1.pdf
- Lin, Y., Chen, S. CH., y Chuang, H. (2011). The effect of organizational commitment on employee reactions to educational training: An evaluation using the kirkpatrick four-level model. *International Journal of Management*.
- Lozano, R.M.C. (2007). Los administradores y los procesos de capacitación en empresas de los sectores comercio y servicios en el estado de Aguascalientes, México. *Revista Gestión Pública y Empresarial*. No. 10, Año 6. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. División de Gestión Empresarial. GESPyE ISSN. 1665-16 52 50
- Lozano R.M.C., (2008). *Impacto de la función Directiva en los procesos de aprendizaje. ¿Por qué los Directivos no creen en la Capacitación?*. 1ª Edición. México. Universidad Autónoma de Aguascalientes – Universidad Del Valle de México. ISBN: 978 970 728 104 9.

- Mayoral, J. I. (2013). Los tres frenos comerciales de México. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/06/18/comercio-pena-tlcan-violencia-amcham>
- Mertens, L. (2000). ISO 9000 y Competencia Laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. Foro Mundial INLAC, Veracruz, México. Disponible en http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iv.htm
- Mercado, S. (2004). Administración de recursos humanos, las utilidades al alcance de la empresa. Editorial Pac, S.A. De C.V. ISBN: 970-646-286-4.
- Mintzber, H., Vrian, Q. J., Voyer, J. (1997). El proceso estratégico. Editorial Pearson Educación. ISBN: 968-8808-29-6, 978-9688-8082-90.
- Mitchell, R.C. (n.d.) Strategy Formulation. Disponible en www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc
- Mintz, O., Currim, I. S. (2013). What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?. American Marketing Association. ISSN: 0022-2429 / 1547-7185
- Morgan, N. (2012). Marketing and business performance. Academy of Marketing Science. Kelley School of Business, Indiana University. ISSN: 0092-0703
- Munuera, A. J. L. y Rodríguez, E. A. I. (2007). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Libros profesionales de empresa. Libros profesionales. Editorial ESIC. ISBN: 847-3565-11-8, 978-8473-5651-10
- Mondy, W., Noe, R.M., (2005). Pearson Educación. 9a Edición. México. ISBN: 970-2606-41-1, 978-9702-6064-13
- Olteanu, V., Curmeu, C.V. (2012). Considerations regarding the use of modern management methods in planning the marketing activity within the small and medium-sized enterprises. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. ISSN: 15825450.
- Olalde, Q. M. I. (s.f.) Reflexiones sobre la competitividad de las pymes mexicanas y la importancia de la protección de las ideas. Revista Gaceta UNAM, Campus Morelos.

[Versión Electrónica]. Disponible en <http://www.morelos.unam.mx/gaceta/node/2172>

Padilla, R., Juárez, M. (2006). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. Estudios y perspectivas. CEPAL, No. 49. ISSN: 1680-8800 / 1684-0364.

Platts, K., (s.f.). Manufacturing Strategy. Centre for Strategy and Performance. Disponible en <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/csp/summaries/ms.html>

Phong-inwong, R., Ussahawanitchakit, P., Pratoom, K. (2012). Dynamic marketing strategy, marketing competitiveness, marketing success, and marketing performance: evidence from home decoration exporting businesses in Thailand. International Journal of Business Strategy. ISSN: 1553-9563

Rajeev, P., Madan, M.S., Jayarajan, K. (2009). Revisiting Kirkpatrick's model – an evaluation of an academic training course. Research Communications. Current Science. ISSN: 0011-3891

56

Rivera, C. J., y De Garcillán, L. R., M. (2012). Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones. Editorial ESIC. ISBN: 847-3568-40-0, 978-8473-5684-01

Svatošova, V. (2013). Marketing management of a successful E-business. Series D, Faculty of Economics & Administration. ISSN: 1211555X

Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., Gilbert, D.R. (1996). Administración. Editorial Pearson educación. ISBN: 968-8806-85-4, 978-9688-8068-52

Stutely, J., (2000). Plan de negocios: la estrategia inteligente. Editorial Pearson Educación. ISBN: 970-1703-70-7, 978-9701-7037-00

Thomas, J. (2011). Strategy Levels. Encyclopedia of Management. Disponible en <http://www.enotes.com/management-encyclopedia/strategy-levels>

Toca, T., C. E. (2009). Fundamentos del marketing. Editorial Universidad del Rosario. ISBN: 958-73805-76, 978-9587-3805-76

Vorhies, D.W., Orr, M. L., Bush, V.D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and

exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. ISSN: 0092-0703.
DOI:10.1007/s11747-010-0228-z

Watkin, M. (2007). *Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why*. Bloomberg Businessweek. Harvard Business Online. Disponible en http://www.businessweek.com/managing/content/sep2007/ca20070918_848913.htm

Wael, M., Subhi, I., Raed A. M. (2013). *Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance*. *International Journal of Business & Management*. ISSN: 1833-3850 Vol. 8, No. 9. DOI:10.5539/ijbm.v8n9p40

