

## Marketing mix, complemento del análisis DAFO

### Marketing mix, a complement to the SWOT analysis

Autor: Ernesto Cabezas García<sup>1\*</sup> <http://orcid.org/0000-0002-1286-6384>

<sup>1</sup>Universidad de La Habana, Facultad de Farmacia y Alimentos. Centro de Capacitación del Ministerio de Turismo para La Habana, Artemisa y Mayabeque. Cuba.

\*Autor para la correspondencia. [ernecabezas@gmail.com](mailto:ernecabezas@gmail.com); [ernesto.cg@ehtpe.tur.cu](mailto:ernesto.cg@ehtpe.tur.cu)

#### RESUMEN

Las empresas deberán emprender cambios inevitables para afrontar los grandes desafíos de la humanidad en el siglo XXI; la consolidación de los análisis comerciales, se ha convertido en un factor clave de éxito para la mejora continua de los procesos, productos y servicios. La permanencia y posicionamiento en el mercado, es cada vez más complejo en medio de la feroz y despiadada competencia imperante; el incremento de la competitividad y el prestigio de marca, demanda cada vez más, creatividad e innovación para convertir en oportunidad, los deseos y necesidades del cliente. Las organizaciones han de reforzar sus estudios estratégicos y valorar a mayor profundidad la realidad objetiva de su gestión, aumentar su capacidad y velocidad de reacción al cambio, y disminuir debilidades continuar creciendo. Es por ello que en el presente artículo, se realiza una valoración sobre el aprovechamiento de las variables del marketing mix (las P's), como complemento de la Matriz DAFO, para fortalecer el análisis de la situación actual de las entidades y alcanzar niveles superiores de bienestar y éxito empresarial, en cuya valoración, se aprovechan métodos teóricos y empíricos habituales, como el analítico-sintético y el hipotético-deductivo.

**Palabras clave.** variables del marketing; empresa; estrategia; análisis DAFO.

## ABSTRACT

Companies must undertake inevitable changes to face the great challenges of humanity in the 21st century; the consolidation of business analysis has become a key factor for the continuous improvement of processes, products, and services. The permanence and positioning in the market is increasingly complex in the midst of fierce and ruthless competition; the increase in competitiveness and brand prestige demands more and more creativity and innovation to turn the desires and needs of the customer into an opportunity. Organizations must reinforce their strategic studies and value the objective reality of their management more deeply, increase their capacity and speed of reaction to change, and reduce weaknesses to continue growing. That is why this article assesses the use of the variables of the marketing mix (the P's) as a complement to the SWOT Matrix to strengthen the analysis of the current situation of entities and achieve higher levels of well-being and business success, using common theoretical and empirical methods such as analytic-synthetic and hypothetical-deductive.

**Key Words:** marketing variables; company; strategy; SWOT analysis.

Recibido: 14/03/2022

Aceptado: 21/01/2023

## Introducción

El análisis de la situación actual, es un paso vital en todo proceso de mejora continua; es una necesidad insoslayable para la empresa; es un puñal amenazante que debe enfrentarse con valentía y rigurosidad, para identificar deficiencias y reservas no explotadas, para corregir desviaciones y balancear procesos, para rentabilizar inversiones, asegurar su eficacia y contribuir a la conformidad, repitencia y fidelidad del mercado objetivo.

La realidad convulsa y distorsionada del consumo social imperante, motivado por la feroz y desproporcional competencia existente, ocasiona de la noche a la mañana cambios abruptos en los patrones de compra; los gustos y preferencias del cliente parecen ser

### Marketing mix, complemento del análisis DAFO

variables y poco duraderos en el tiempo, la competencia aprovecha el marketing negativo de las dificultades para captar consumidores de otras marcas, satisfacer necesidades pendientes e interpretar deseos para viabilizar el surgimiento de nuevos productos que hagan perdurar la confianza y liderazgo del mercado (ANTEVENIO, 2021), (Ramos, 2022) y (Seara, 2023). Ello presupone la constante modificación de las condiciones de actuación del negocio, así como su capacidad y velocidad de reacción al cambio; cada vez más, las empresas se ven amenazadas por nuevos competidores, por su propio ritmo lento e inamovible de trabajo, por los años y años de existencia en el mercado sin escuchar al cliente confiados de su alta demanda, por los análisis poco profundos del entorno, por no corregir los descarrilamientos de su tren, por no intentar mejorar lo que se hace bien, ni actuar ante lo que se hace mal. En el presente artículo se realiza una valoración sobre el aprovechamiento de las variables del marketing mix (las P') como complemento de la Matriz DAFO para fortalecer el análisis de la situación actual de las organizaciones.

## Métodos

La investigación realizada aprovecha métodos teóricos y empíricos habituales, entre ellos, el analítico-sintético para analizar el comportamiento, las relaciones y características generales existentes entre las variables del marketing mix y la matriz DAFO; el hipotético-deductivo para facilitar la identificación de las mejoras necesarias en la descripción de la situación actual de la empresa, con la introducción de las P' del marketing en el análisis DAFO; y la revisión documental para respaldar desde la búsqueda informacional el establecimiento de las relaciones dialécticas entre el marketing mix y la matriz DAFO.

## Desarrollo

### **El marketing mix, apreciaciones generales**

La vida empresarial moderna no se concibe sin el marketing, el propio proceso de rejuvenecimiento que experimenta el mundo y las transformaciones inevitables que de ello se derivan inciden directamente en su gestión y sustentabilidad (Navarro, 2021). El mercado por su naturaleza se encuentra en constante transformación, ello exige a las

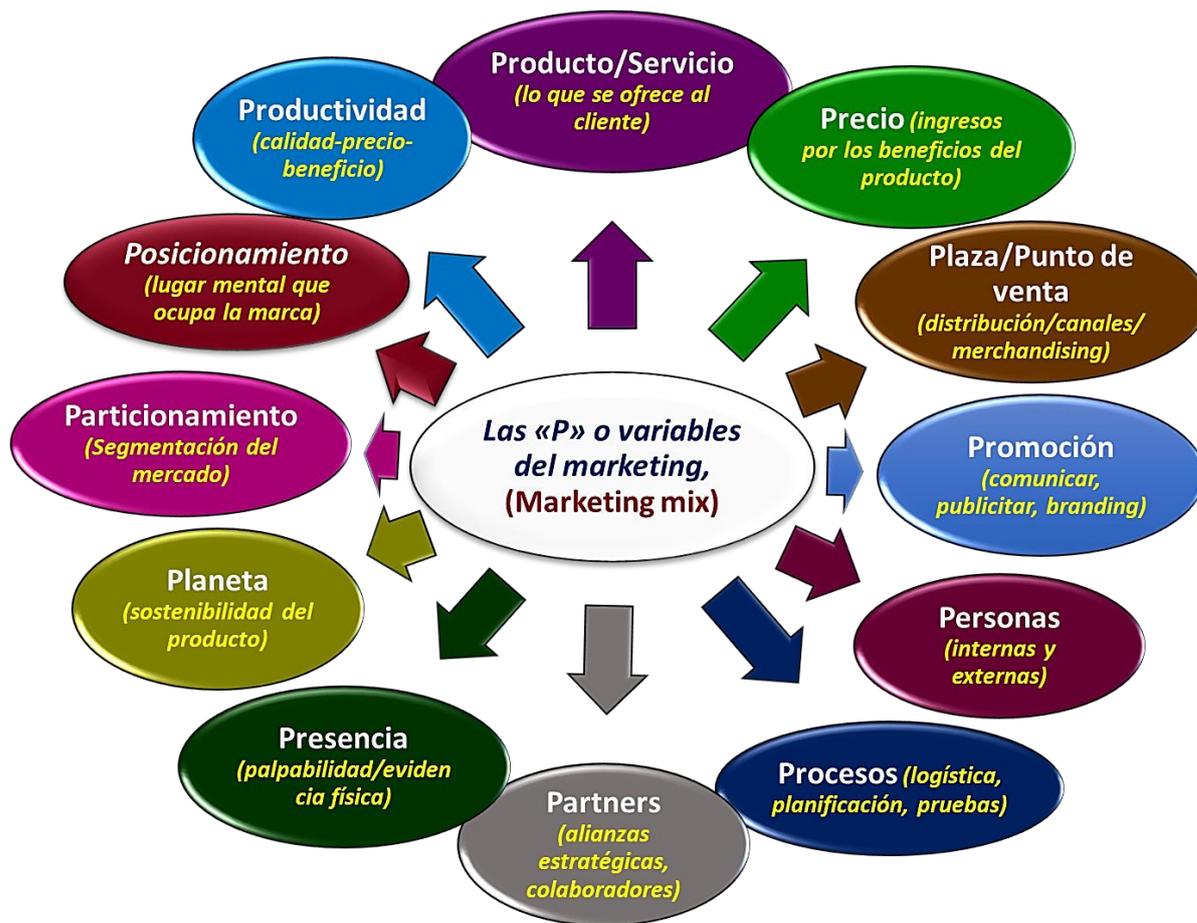
**Marketing mix, complemento del análisis DAFO**

empresas actuar con rapidez y firmeza en la erradicación de sus debilidades, para aprovechar las oportunidades a través de sus fortalezas y alcanzar metas superiores. En ello el marketing juega un papel determinante y los errores que se cometan en este entendido pueden acabar con las proyecciones de la organización (RockContent, 2019).

El marketing es la vida ilustrada en consumo, patrones sociales, actuaciones idealizadas, que persiguen con fuerza la satisfacción de necesidades, valorizando la interpretación de deseos como recurso de alto impacto. Todo ello configurado en el discurso oferta y demanda, con la premisa de obtención de beneficios mutuos. El marketing es vida porque de la sociedad se nutre y sustenta, necesita empatía, sentimiento y humanidad para llegar al lugar mental deseado, parámetro de posicionamiento, cuyos segmentos se consolidaron para establecer liderazgos y esquemas de rentabilidad en la gestión del negocio.

La mezcla de la mercadotecnia (en inglés *marketing mix*) son los instrumentos o variables que aprovecha la empresa para encausar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos perseguidos (Czinkota y Kotabe, 2001). Esta teoría fue desarrollada en 1950 por Neil Borden, quien estableció 12 tareas y/o preocupaciones fundamentales que el responsable de mercadeo debía cumplimentar. Esta lista fue simplificada 10 años más tarde por E. Jerome McCarthy, al establecer cuatro elementos básicos: **Producto**, **Precio**, **Plaza** (punto de venta, distribución) y **Promoción** (McCarthy, 1984).

Estos instrumentos son conocidos también como *las P' clásicas del Marketing*. La mayoría de los autores, no llegan a un consenso sobre el número de elementos que componen la mezcla (Czinkota y Kotabe, 2001), no obstante coinciden en las cuatro clásicas resumidas por (McCarthy, 1984), cuya efectividad evidenciaron años más tarde Philip Kotler y Gary Armstrong en sus estudios de mercadotecnia moderna junto a las aportaciones de Bernard Booms y Mary Bitner quienes propusieron otras variables como: **Personas**, **Procesos** y **Presencia** (palpabilidad, evidencia física o presentación), así mismo, otros autores más recientes, incluyendo al propio Kotler han adoptado diferentes estructuras teóricas que incrementan el basamento de las 4P' tradicionales, al considerar otros factores relevantes como los socios (**Partners**), el **Planeta**, el **Particionamiento** (segmentación), el **Posicionamiento** y la **Productividad** (Kotler, 1984), (PESANED, 2011), (Rovira, 2012), (Tirira, 2013) y (Hernández-Díaz, 2020), a los cuales se le atribuyen aspectos íntegramente administrativos, pero que forman parte en las decisiones mercadológicas y deben ser tenidas en cuenta para elevar la eficacia de las estrategias que proyectan las organizaciones (Sánchez, 2021) (fig.).



Fuente: elaboración propia a partir de (Kotler, 1984), (PESANED, 2011), (Rovira, 2012), (Tirira, 2013) y (Hernández-Díaz, 2020)

**Fig. 1** – Variables de la mezcla de mercadotecnia (las P’s del marketing)

### **Aprovechamiento de las variables del marketing mix en el análisis de la situación actual de la empresa**

Los fundamentos antes expuestos, permiten establecer una relación dialéctica entre las variables del marketing mix y el análisis DAFO, complemento estratégico en la determinación de la situación actual de la empresa, cuyo aprovechamiento requiere primeramente, comprender la naturaleza propia de cada variable y extrapolar su basamento a la descripción objetiva de la realidad de la empresa, de manera que la mezcla de mercadotecnia se convierta en el instrumento para construir la DAFO general de la organización, para ello ha de tenerse en cuenta que:

**Marketing mix, complemento del análisis DAFO**

- **El producto:** es el bien o servicio que se ofrece al cliente, la razón de ser de la empresa, cuyo consumo está dirigido a satisfacer necesidades y generar bienestar. En este aspecto será necesario describir todo lo concerniente al producto que se propone; ¿qué problema resuelve? ¿qué necesidad o deseo satisface? ¿cuáles son sus ventajas y desventajas desde todas las aristas del productor y del cliente? Será necesario conocer ¿qué hace y cómo lo hace la competencia? ¿qué diferencias existen entre los productos similares o iguales de otros competidores y los que se producen en la empresa? Si se tratase de un producto nuevo, resaltar los posibles y verificados beneficios que aporta al cliente su consumo o compra. Valorar con recelo extremo el nombre del producto y la marca que se propone para el mismo. Todo aquello que fundamente la producción del producto o servicio debe ser esclarecido y analizado, para prever desviaciones y necesidades de mejora, así como su rentabilidad en correspondencia con el mercado al que va dirigido.
- **El precio:** se trata del monto justo que el cliente debe pagar por los beneficios que recibirá al adquirir el producto. Es importante tener en cuenta que el precio realmente lo determina el cliente al aceptar o no los costos de su inversión personal para disfrutar de los beneficios prometidos por la marca, cuyos atributos y calidad deben representar más para él que el precio, es decir que las ventajas de su utilización validen o superen sus expectativas, para quedar satisfecho con su compra. Es necesario considerar costos de producción, distribución, almacenamiento, venta, y cualesquiera sean otros costos en los que se incurra para su adecuada comercialización. Además, debe valorarse el margen de ganancia que se desea obtener en correspondencia con el lugar en el que se comercializará el producto, ya que ello puede aumentar los costos y a la vez los ingresos, por la localización privilegiada o no, nivel económico de los locatarios, características de los negocios que rodean y demás elementos del entorno: principalmente la competencia.
- **La plaza:** son las vías, medios o canales de distribución planificados a través de los cuales se logra hacer llegar el producto al cliente. Resulta vital determinar en ¿qué lugar?, ¿a través de qué medio se venderá el producto?, ¿cómo se transportará?, ¿qué condiciones existen para su almacenamiento y venta? Valorar la planificación de la distribución, frecuencia, cantidades, niveles de stock, merchandising (técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta para facilitar e incentivar la compra

**Marketing mix, complemento del análisis DAFO**

del producto) y otros. En especial, debe prestarse mucha atención a los requerimientos, seguridad y facilidades a implementar en la venta online y los medios de pagos para facilitar el proceso de adquisición por parte del cliente.

- **La promoción:** se trata de la comunicación para difundir la disponibilidad y características relevantes del producto; resulta necesario seleccionar cuidadosamente los medios a emplear, ya sean **ATL** (above the line), **BTL** (below the line) y/o **TTL** (through the line), en los que se resalten sus atributos, beneficios, demás aspectos distintivos. Es el momento en que se enamora al cliente para propiciar la compra del producto, nunca se debe manipular, o prometer lo que no se puede cumplir. Estrechamente vinculado a la variable anterior, deben aprovecharse con preferencia los medios online, redes sociales y demás recursos de internet.
- **Las personas:** las organizaciones cuentan con personal para atender sus clientes y de dicha atención dependerá la satisfacción de éstos, por lo que resulta vital velar por su capacitación, profesionalidad y actitudes para asumir las funciones a cumplimentar en cada puesto de la empresa, muy especialmente aquellos de cara al cliente. Las personas desempeñan un papel imprescindible en la producción, distribución y comercialización de los productos y servicios, nada que en ello se dificulte puede ser ajeno a la entidad. Es necesario determinar ¿qué personal necesitamos en todos los procesos existentes? ¿qué capacitación necesitarán para vender y atender correctamente al consumidor como valor añadido?, conocer si están motivados, si son amables y si ganan o pierden compradores; será muy importante estudiar sus necesidades y condiciones de trabajo, sus problemas laborales y todo aquello que dificulte su correcto desenvolvimiento, ya que la satisfacción de los clientes se verá afectada por el buen o mal servicio que reciban de éstos. Por otra parte, habrá que considerar el mercado al que se dirige el producto, y ¿qué se requiere para su atención oportuna?, ¿cuáles son sus características, sus necesidades y deseos fundamentales? ¿cómo reaccionan a los cambios del producto? ¿cuál es su comportamiento y segmentación identificada?, así como otros aspectos que se consideren relevantes.
- **Los procesos:** los procesos tienen que ser estructurados correctamente de acuerdo a su clasificación estratégica y funcional; la logística de suministro y producción de la empresa es vital (materias primas y materiales, maquinaria, líneas de producción, tecnología, personal, envase y embalaje, control de la calidad/inspección,

**Marketing mix, complemento del análisis DAFO**

almacenamiento, trasportación, comercialización, atención al cliente, marketing promocional y otros), todo aquello que afecte cualquiera de los procesos tienen que ser cuidadosamente estudiado y solucionado. En especial debe prestarse atención a la contratación de servicios innecesarios o de alto coste, siempre identificando reservas productivas para aumentar la rentabilidad y productividad del trabajo. En ello resulta imprescindible, facilitar la ejecución de los procesos de gestión y atención a clientes, pues éstos no sólo esperan calidad en el producto o servicio, sino atención una esmerada, personalizada y acordes a su cultura, sus gustos y preferencias.

- **Los partners, los socios estratégicos:** crecer en solitario es más complicado, es necesario recabar apoyo de otras empresas para obtener mejores resultados en menor tiempo, empresas consolidadas, con prestigio y cuota segura de mercado. Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con socios estratégicos y proveedores, incrementar lazos de cooperación que permitan obtener ventajas en el mercado, resulta fundamental. Las organizaciones deben evaluar constantemente sus relaciones comerciales para establecer alianzas estratégicas y obtener provecho de ello.
- **La presencia, palpabilidad o presentación:** es la evidencia física del producto o servicio que se ofrece, es una cuestión esencial para aportar seguridad y confiabilidad al cliente en los nuevos tiempos de Fake News, trolls, bots, spam y otros, que hacen de la internet un lugar peligroso en el que se pueden perder en un minuto todos los ahorros de una vida. El aprovechamiento de la red de redes en los negocios, es una necesidad creciente en post de acercar el producto al cliente cada vez más, pero en ello habrá que garantizar siempre la veracidad de la información, el contacto inmediato y directo con la empresa, la posibilidad de devolución del producto y la recepción, atención y solución a sus no conformidades, es decir, demostrar con precisión que realmente existe el negocio, que no se trata de otra estafa en internet. Un aspecto de vital importancia en este sentido, es contar con una web profesional del comercio, en la que se consulten testimonios y estadísticas de los clientes que apoyan el consumo del producto en torno a su precio y calidad, en el que se vea el día a día de la entidad y su relación con los consumidores. De igual forma, si un cliente visita la empresa, el punto de venta o de información, estos deberán ser lugares acogedores, limpios, organizados, luminosos y con un confort de excelencia,

**Marketing mix, complemento del análisis DAFO**

ya que ello también contribuye a la identificación de estas pruebas físicas, que transmiten mayor confianza y credibilidad al consumidor. Prácticamente, cualquier persona puede crear un sitio web o tienda virtual. Muchas veces se desconoce la procedencia o legitimidad del mismo, el mundo digital complejiza todo lo que en el mundo físico existe y no se puede garantizar el resarcimiento de los daños ocasionados por hackers y/o ciberdelincuentes que han cambiado al plano digital su actuación inescrupulosa. Por ello es muy importante tener la evidencia física ante cualquier sitio web, tienda en línea o perfil de redes sociales. La calidad, el diseño, los certificados, avales e interacción con sus clientes, representan esa importante evidencia física.

- ***El planeta:*** la sostenibilidad de los servicios y productos que ofrece la empresa, es un factor clave de éxito para su permanencia en el mercado; la conservación y protección del medio ambiente es una tarea obliga y de alta significación para toda organización. Asegurar la vida y continuidad de las generaciones futuras, es cada vez más complejo, necesario y vital desde las condiciones actuales, mañana puede ser demasiado tarde.

La humanidad ha rebasado prácticamente la capacidad de resiliencia de los ecosistema del planeta, con una marcada sobreexplotación de los recursos no renovables, la emisión imparable de gases contaminantes, el envenenamiento de mares y ríos, la reducción de la superficie boscosa, la contaminación del aire y otros problemas ambientales, asociados a la acción directa del hombre; lo que en su conjunto ha exacerbado el calentamiento global y los males que ello implica para la supervivencia de la especie (ECÓLATRAS, 2022).

Todo producto o servicios que se ofrezca, debe ser amigable con el medio ambiente, en ello resulta fundamental valorar los impactos negativos y positivos del accionar de la empresa en el cumplimiento de su misión. De nada sirve un producto biodegradable, si para producirlo se ha contaminado más que la propia acción del producto si no fuera biodegradable. Será necesario cuestionar todo, ¿cuánta agua se gasta? ¿cuánta agua se logra tratar y devolver al medio ambiente en condiciones adecuadas? ¿cómo se gestionan los desechos productivos? ¿qué se puede reciclar y volver a aprovechar en la producción? ¿cuán contaminantes son nuestros procesos? ¿qué productos se pueden sustituir para lograr producciones más limpias? ¿qué factores de la servucción constituyen contaminantes directos? ¿qué sistemas de

**Marketing mix, complemento del análisis DAFO**

protección y resiliencia ambiental se pueden implementar?, en fin, todo aquello dificulte y comprometa la correcta gestión medioambiental de la organización. El planeta es nuestra casa, no hay segundas oportunidades para solucionar errores, las instituciones han de respetar y proteger toda forma de vida, y desarrollar soluciones factibles que satisfagan a los clientes y preserven la naturaleza.

- **Particionamiento** (segmentación): resulta en extremo valioso, segmentar los consumidores de la empresa para alcanzar mayor precisión en la satisfacción de sus exigencias, elaborar perfiles y estándares de clientes, e incrementar la rentabilidad de las operaciones, en correspondencia con las características de cada mercado y sus necesidades puntuales.

¿Quiénes son nuestros clientes? ¿cuántos son? ¿dónde están o en dónde viven, trabajan o estudian?, ¿qué edad, ingresos y/o nivel de escolaridad poseen? ¿qué género, valores, costumbres y estilos de vida definen su comportamiento? ¿qué, cómo y dónde desean el producto o servicio?; con algunas de las interrogantes a despejar, en función de la misión de la entidad, para alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en la gestión comercial y productiva de la misma. Identificar los problemas que impiden a la entidad segmentar y corresponder a las exigencias de sus clientes, así como vislumbrar nichos de mercado no explorados, es una tarea permanente de cual dependerá su existencia y disminución o incremento del riesgo de quiebra.

- **Posicionamiento:** es el lugar que ocupan los productos o servicios de una organización en la mente de sus consumidores, se trata de una escalera psicológica, en la que el cliente ubica por niveles o peldaños la marca, según su percepción de calidad y satisfacción, en correspondencia con sus atributos y beneficios. Ello establece un orden de compra para el cliente, en la que siempre tratará de obtener el producto o servicio posicionado como el mejor según su experiencia personal. Es por ello que la entidad debe cuestionarse, si realmente ha alcanzado un lugar meritorio en la mente de sus clientes, si se recuerda la marca por sus beneficios, o simplemente se ha convertido en un sustituto de otro producto ideal de la competencia.

El posicionamiento es el grado de diferenciación mayor que puede alcanzar un producto o servicio, asociado con los atributos deseados por el consumidor y las exigencias que satisface. Toda organización debe trabajar en el logro de un liderazgo de mercado exitoso, para lo cual, ha de identificar productos competidores;

**Marketing mix, complemento del análisis DAFO**

determinar sus atributos de éxito; recopilar información de calidad y necesidades que satisface, según la percepción de una muestra representativa de consumidores, y determinar la cuota de cada producto en relación a la demanda existente en el mercado. En este aspecto del análisis, se deben cuestionar todas las ventajas que aporta la marca y como se comporta la demanda de los competidores similares, valorando con valentía y autocrítica la realidad en cuanto a la preferencia de la marca por los clientes.

- ***La productividad y calidad:*** ambos elementos se consideran interrelacionados entre sí, pues uno no debe afectar al otro y viceversa, ya que la productividad busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo no debe afectar la calidad del producto o servicio ofertado, la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente. En estos elementos, los avances tecnológicos facilitan el proceso, brindando mayor valor a los beneficios apreciados por los clientes. Es importante determinar cuán rentable sin afectar la calidad es o será el producto o servicio, resulta necesario prever los ingresos a obtener en correspondencia con todos los gastos a incurrir, amortización de inversiones, compra de materia prima, pago de trabajadores, contratación de servicios varios y otros, así mismo se deberá analizar la demanda y correspondencia del mercado para asegurar los niveles de eficacia requeridos.

Los aspectos explicitados anteriormente, constituyen el punto de partida del análisis DAFO a realizar; para este menester, resulta provechoso conformar grupos independientes de especialistas, directivos y/o trabajadores de las actividades afines a cada variable, o en su defecto, crear un grupo general de trabajo (comúnmente denominado ***Grupo de Mejora***), integrado por expertos de las áreas con mayor relevancia de la entidad.

Posteriormente, se aplicará el procedimiento requerido para efectuar el análisis DAFO, ya sea en grupos independientes según variable, o a través del Grupo de Mejora. Ello garantizará un acercamiento más objetivo y preciso al estado real de cada variable en la organización; lo que se traduce en la obtención de 12 matrices con sus respectivos impactos, cuya información permitirá consolidar la matriz general de la empresa, considerando las ***fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas*** identificadas en cada variable del marketing mix, toda vez que se consolide la información para evitar dispersión y reiteración de ideas. Finalmente, con ello se fortalece la toma de decisiones

**Marketing mix, complemento del análisis DAFO**

correctoras y de crecimiento para encausar el rumbo de la organización, expresado en un plan de medidas, que garantice el logro de objetivos estratégicos a mediano y largo plazo. En la figura 2 se aprecia de manera resumida lo antes expuesto:



Fuente: elaboración propia

Fig. 2 – Orden de ejecución del análisis DAFO considerando las variables del marketing mix.

## Conclusiones

El aprovechamiento de las variables del marketing mix en la ejecución de la matriz DAFO, permite fortalecer el análisis de la situación actual de las entidades y alcanzar niveles superiores de bienestar y éxito empresarial. La mejora continua de los procesos, productos y servicios es un factor determinante en la perduración de las organizaciones; en este empeño, el autor considera que los fundamentos y propuestas de imbricación antes expuestas, puede impulsar significativamente la eficacia, eficiencia y productividad de las operaciones, así como elevar el desempeño general de las entidades, para afrontar en mejores condiciones los retos de la competencia. El análisis de los aspectos propios de cada variable, aumentar la fiabilidad en la identificación las Fortalezas, Debilidades,

Oportunidades y Amenazas de las organizaciones, y con ello la toma de medidas correctoras para disminuir las debilidades y minimizar el impacto de las amenazas. Los fundamentos

## Referencias bibliográficas

- ANTEVENIO. (2021). 15 Tendencias que transformarán el marketing digital en el 2021.
- Czinkota, M. R., y Kotabe, M. (2001). *Administración de la mercadotecnia* (C. Learning Ed. 2ª ed.).
- ECÓLATRAS. (2022). Los 10 principales problemas medioambientales del planeta. Retrieved from <https://www.ecolatras.es/blog/cambio-climatico/problemas-medioambientales-del-planeta>
- Hernández-Díaz, A. (2020). De 4ps a 7ps del Marketing. Retrieved from <http://alfredofernandezdiaz.com/>
- Kotler, P. (1984). *Marketing of Professional Services*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- McCarthy, E. J. (1984). *Basic Marketing: a managerial approach* (8º ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Navarro, A. (2021). Sembrando bienestar empresarial 2021. Retrieved from [www.entrepreneur.com/article/364896](http://www.entrepreneur.com/article/364896)
- PESANED. (2011). Las Ocho (8) P's del Marketing de servicios. Retrieved from <http://mejormarketing.blogspot.com/>
- Ramos, D. (2022). Tendencias de Marketing para el 2022. Retrieved from <https://www.incae.edu/es/blog/2022/01/03/tendencias-de-marketing-para-el-2022.html>
- RockContent. (2019). Descubre que es el marketing estratégico y como aplicarlo a tu negocio. Retrieved from <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-estrategico/>
- Rovira, M. P. (2012). ¿Cuántas «P» tiene el marketing? . Retrieved from <https://foroalfa.org/articulos/cuantas-p-tiene-el-marketing>
- Sánchez, A. (2021). ¿Sabes en qué consiste la estrategia organizacional? Retrieved from <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/>
- Seara, F. (2023). Las diez tendencias de marketing más prometedoras del 2023. Retrieved from <https://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/diez-tendencias-marketing-protagonizaran-2023>

**Marketing mix, complemento del análisis DAFO**

Tirira, B. (2013). El Marketing en las Organizaciones. Retrieved from <http://algomasdelmarketing.blogspot.com/>