

MARKETING ESTRATÉGICO, UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN PARA LA LOTERÍA DE BOYACÁ.

Strategic marketing, a business planning tool to Lotería de Boyacá.

Edith Lorena Martínez González,
Egresada no graduada con desarrollo de trabajo de grado
Para optar al título profesional en Negocios Internacionales
Universidad Santo Tomás.
edith.martinez@usantoto.edu.co

RESUMEN

Esta reflexión e investigación, analiza el origen del marketing y como este evoluciona a una rama denominada marketing estratégico, permitiendo lo anterior entender como su implementación en las empresas, puntualmente en la Lotería de Boyacá, puede generar un impacto alineándose a cada uno a los objetivos que se tienen en la empresa.

Resulta oportuno destacar, además, la estructura del marketing estratégico, mencionando tres aspectos relevantes que contribuyen a la realización del presente documento; a) los aportes que genera la autora al área de marketing de la empresa donde se desarrolló la práctica profesional, b) la contribución a la parte profesional de la autora y, c) la importancia de la planificación junto a una evaluación en lo planeado y ejecutado.

Asimismo, como parte final del artículo, se amplía y se proyecta su uso como herramienta de crecimiento a nivel local, regional, nacional e internacional, ya que el mismo se determina crucial en los procesos de análisis y planificación de los proyectos que las empresas se proponen realizar.

PALABRAS CLAVE: Marketing estratégico, planificación, empresas, marketing, análisis de mercado.

ABSTRACT

This reflection and research analyze the origin of marketing and how it evolves to a branch called strategic marketing, allowing the above to understand how its implementation in companies, punctually in the Lotería de Boyacá, generates an impact, aligned to each one to the objectives that have in the company.

It is appropriate to highlight, in addition, the structure of strategic marketing, mentioned three relevant aspects that contribute to the realization of this document; a) the contributions generated by the author to the marketing area of the company where the professional practice was developed, b) the contribution to the professional part of the author and, c) the importance of planning together with an evaluation in what was planned and executed.

Likewise, as a final part of the article, its use as a growth tool at the local, regional, national and international levels is expanded and projected, since it is determined to be crucial in the analysis and planning processes of the projects that the companies intend to carry out.

KEY WORDS: Strategic marketing, planning, business, marketing, market analysis.

INTRODUCCIÓN

El propósito del presente artículo es analizar el origen del marketing y cómo éste evoluciona a una rama denominada marketing estratégico, permitiendo entender cómo su implementación en las empresas, puntualmente en la Lotería de Boyacá, genera un impacto, ya sea medido como positivo o negativo y/o a una escala pequeña, mediana o grande,

alineado cada uno a los objetivos que se tienen en la empresa con la observación y la evaluación en el tiempo.

Resulta oportuno destacar, además, la estructura del marketing estratégico, cómo lo han implementado algunas empresas y los resultados que éste ha generado.

Adicionalmente, se mencionan tres aspectos de contribución; a) los aportes que genera la autora al área de marketing de la empresa donde se desarrolló la práctica profesional, b) la contribución a la parte profesional de la autora y, c) la importancia de la planificación junto a una evaluación en lo planeado y ejecutado.

Asimismo, como parte final del artículo, se amplía y se proyecta su uso como herramienta de crecimiento a nivel local, regional, nacional e internacional, ya que el mismo se determina crucial en los procesos de análisis y planificación de los proyectos que las empresas se proponen realizar.

Para la construcción del presente documento se utilizó el método de investigación cualitativo que según Ibáñez (2002) es aquel que recoge información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de sus significados.

La información recolectada se obtuvo mediante la consulta de bases de datos, artículos y libros, de la observación y la elaboración del informe final de práctica que reposa en la facultad de Negocios Internacionales y contiene el reporte de lo realizado en la Lotería de Boyacá.

El presente artículo se desarrolla a partir de una investigación exploratoria, con la cual se obtiene la información inicial para continuar con una investigación más rigurosa que permite dejar “planteada y formulada una hipótesis que se podrá retomar para nuevas

investigaciones” (Universia Costa Rica, 2017). De la misma manera se genera un diagnóstico mediante la identificación a través de la observación de trabajos, informes de gestión y planes de marketing, como es el Plan de Marketing 2019 de la Lotería de Boyacá, en que se socializan y plasman los procesos, los avances que se tienen, las estrategias a usar y los objetivos a alcanzar a nivel local, regional y nacional. Como último paso, se realiza una propuesta integrando diferentes estudios y referentes teóricos en relación al Marketing Estratégico a nivel nacional e internacional con la finalidad de determinar el crecimiento y el uso del marketing estratégico en las empresas.

Teniendo en cuenta los anteriores planteamientos se formula la siguiente hipótesis: si la Lotería de Boyacá realiza diferentes eventos para impulsar su participación en el mercado local, regional y nacional, entonces ¿el marketing estratégico podría ser útil para replantear los objetivos estratégicos de la Lotería de Boyacá?

REFLEXIÓN

La Lotería y Beneficencia de Boyacá fue creada mediante ordenanza número 061 del 3 de mayo de 1923, como una empresa comercial del departamento de Boyacá, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. Para el 2004 mediante decreto 1366 del 16 de noviembre, se modificó el estatuto básico convirtiendo a la actual Lotería de Boyacá como una empresa Industrial y Comercial del Departamento, con el propósito loable de generar recursos económicos con responsabilidad social para contribuir a la financiación de los servicios de salud y al bienestar de la población (Lotería de Boyacá, 2019).

Para el cumplimiento de los objetivos que se le han encomendado a la Lotería de Boyacá se plantea el uso del marketing, término que relaciona inmediatamente la

publicidad y fortalecimiento de una marca, pero esto apenas es el inicio o tal vez una parte de lo que realmente es el marketing. Para comenzar a entenderlo, se consideran diferentes autores que mpermiten ampliar dicho concento, el primero de ellos es Kloter y Amstrong (2003) quienes señalan que, el “marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (pág. 156). Otra definición, un poco más amplia, citada en el libro “La Guerra de la Mercadotecnia”, por el autor Jhon A. Howard en (1986) afirmando que:

El marketing es el proceso de: 1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor. (págs. 4-5).

Del anterior planteamiento se deduce que, no basta solo con entender el concepto de marketing para comprender su impacto al interior de una empresa, especialmente si se habla de esta área en empresas dedicadas al asesoramiento o afines, puesto que se considera que existen cinco (5) funcionalidades claves para que él mismo genere un resultado apreciativo:

Tabla 1*Funcionalidades Claves - Relación Autor - Funcionalidad Clave*

<u>Autor</u>	<u>Concepto</u>
Inche Mitma (1999).	La búsqueda de oportunidades de negocios: que se entiende un proceso intuitivo, y sencillo como generar nuevas ideas; pero realmente no es así de simple.
(Campos Idrogo, Chan Zapata, Fenández Guilén, & Verano Gamboa).	Análisis de los consumidores: plasmada como una herramienta para descifrar la manera en la que piensan los clientes y los aspectos que podrían influenciar en sus decisiones de compra.
(RGM Marketing & Comunicación, s.f.).	Análisis de la competencia: es el que trata de relacionar a la empresa con su entorno ayudando a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado. Es por eso que el análisis DOFA como se resalta más adelante es crucial para la toma de decisiones de manera estratégica al interior de una empresa.
(Espinosa, 2015).	Diseño de las estrategias de marketing: es el espacio en el que se definen como se van a conseguir y a lograr los objetivos comerciales de la empresa. Aquí se debe vincular con un personal con excelentes habilidades, grandes conocimientos y excelentes destrezas, al igual que buen trayecto laboral para acertar con cada estrategia.
(Hernández Aranda, 2014).	Implementación, control y evaluación de las estrategias: Es la conversión de los planes de marketing en tareas de acción y aseguramiento de las tareas planificadas. De manera paralela se debe valorar los resultados del marketing a la luz de las metas del plan proyectado y, finalmente, se deben realizar las correcciones, mejoras o rectificación de las estrategias usadas.

Fuente: Elaboración propia de la autora

Con lo indica la tabla anterior, se establece que el Marketing Estratégico cuenta con variadas definiciones, pero para el presente artículo se tendrá en cuenta la definición de Boyd (2005), citada libro Marketing Estratégico de Orville, en la cual menciona que: “el

marketing estratégico es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones presentes y planeadas, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente”. En ese sentido, y teniendo en cuenta que el marketing es crucial en muchos ámbitos, las empresas han venido dedicando un espacio único al marketing y a su gestión para el fortalecimiento y la mejora en la planificación de los objetivos que se trazan las empresas a nivel local, regional, nacional e internacional.

Para lograr la efectividad en el uso del marketing es necesario realizar un análisis del contexto de las experiencias empresariales, identificar que se quiere hacer y cómo se va a ejecutar. Para aplicar asertivamente un plan de marketing se debe tener o contar con unas estrategias que permitan llegar al objetivo que se marca en cada paso. Es por eso que se debe contextualizar el término de estrategia para comprender cómo la unión de estos dos términos, el de marketing y el de estrategia, logran marcar un hito de asertividad para los planes que se proponen las empresas lograr.

Con los argumentos anteriores, se establece una clara conexión entre el marketing estratégico y el plan de mercadeo construido con anterioridad por la Lotería de Boyacá, usando como fundamentado un análisis previo a su desarrollo, en el que se detectó que se debía fortalecer la marca e imagen de la lotería de Boyacá, por tener presente que la misma no es solamente la venta y la entrega de un premio. En un segundo espacio, se observó que es importante diferenciar a la Lotería de Boyacá a nivel nacional y frente a los otros competidores (donde tiene presencia y venta). En un tercer espacio, se concluyó que la Lotería de Boyacá necesitaba un crecimiento de distribuidores de billetes, partiendo de la exigencia de las metas de ventas y rentabilidad que se estaban promoviendo año tras año. Con lo anterior, se establecen tres estrategias puntuales, para la primera situación, se crea

una estrategia de posicionamiento de marca soportado con los resultados que se alcanzaban, la contribución que la Lotería de Boyacá hace al Departamento y los diferentes programas de Responsabilidad Social que venía desarrollando. La segunda estrategia planteada, fue enfocada a promocionar el deporte y resaltar la participación de deportistas boyacenses en escenarios internacionales, dentro de los que se incluyó a Nairo Quintana, el equipo de futbol Boyacá Chico y el equipo de futbol Patriotas Boyacá y la liga de Futbol Nacional para resaltar su diferenciación y su compromiso con el deporte boyacense y colombiano. En la tercera estrategia se enmarca la vinculación de nuevos distribuidores con mejores modelos de pago por venta y cumplimiento, además de resaltar en ellos una capacitación de los beneficios que brinda la Lotería en temas de salud, educación, deporte y medio ambiente.

Para definir qué es estrategia, se parte de la raíz de la palabra la cual deriva del latín *strategia* que procede de dos términos griegos, el primero, *stratos* (Ejército) y, el segundo, *agein* (conductor/guía), definiendolo como el arte de dirigir las operaciones militares (Pérez Porto & Merino, 2008). Con el argumento anterior, resulta oportuno mencionar el libro de Sun Tzu llamado el Arte de la Guerra, libro que fue escrito durante los años 476 y 221 a. C. siendo éste un ejemplar de consulta para Napoleón, Maquiavelo, Mao Tse Tung entre otras personalidades para quienes ha sido útil a lo largo de la historia. Este libro muestra la importancia de las decisiones, la evaluación del territorio, la planificación del tiempo, el liderazgo y la disciplina. De la misma forma demuestra que el uso de sinónimos en algunos términos del contexto del libro, como el de Estado por empresa, y el de armas por insumos, ha significado un gran aporte para el mundo empresarial y la implementación de estrategias durante varios tiempos.

En un contexto más actual, George Morrissey definen la estrategia como: “La dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión” (López Manjarrés, 2014, pág. 17). Con lo anterior, se logra entender que la estrategia está muy relacionada a la planificación y a la toma decisiones.

La empresa Lotería de Boyacá, ha incorporado la participación de los estudiantes de la Facultad de Negocios Internacionales, de la Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja, como apoyo y gestión en el área de marketing, cuyo objetivo es el de ayudar a la realización de algunos sorteos extraordinarios, como en la logística de reconocimientos a nivel nacional, el acompañamiento en temas de publicidad y comunicación, la gestión de nuevos distribuidores y el fortalecimiento en el área de marketing tales como; marca, producto y nombre de la empresa. Adicionalmente, se complementa con lo mencionado por Héctor Baragaño, director de Marketing de ESIC Business & Marketing School en que: “Un departamento de marketing ha de generar ilusión, sorpresa, repercusión, innovación... en el mercado a través de los productos y servicios de una compañía mediante una buena estrategia del marketing mix” (Baragaño, 2018).

El Plan de marketing estratégico usado por la Lotería de Boyacá, fue principalmente construido con el objetivo de ampliar su reconocimiento a nivel nacional, y lograr ser más competitivos en un mercado que es cada vez más implacable con sus propuestas y diverso en su comportamiento. Para éste proceso se resalta lo importante que es tener en cuenta lo mencionado por Boyd Walker en su definición del marketing estratégico, ya que para ser asertivos o lograr resultados positivos se debe tener mucha precaución. También es relevante tener en cuenta las cinco partes que componen el marketing según John A. Howard, en las que incluye al consumidor, sus necesidades, el líder que toma las decisiones

en la empresa, la producción y finalmente la comunicación de lo creado a los consumidores.

La Lotería de Boyacá, a partir de su misión y visión institucional, establece que busca generar transferencia de recursos económicos al sector salud, pero en muy pocos momentos se transmite este mensaje a las personas que adquieren la lotería como un juego de suerte y azar. Observando lo anterior, se resalta que el marketing estratégico busca generar un análisis a la propia empresa, a la competencia, al público objetivo, a la demanda y la oferta del sector en el que se encuentra la empresa, analizar la ventaja competitiva, para finalmente determinar la estrategia a seguir y alcanzar lo planeado (Gestion.org, 2018). Es por ello que se debe formular nuevos caminos, nuevos estudios, análisis y resultados por parte de la institución para socializar la importancia que tiene para el sector de la salud la compra de los billetes de lotería por parte de los ciudadanos, además de obtener un premio significativo para el ganador.

Por otra parte, la Lotería de Boyacá cuenta con presencia en diferentes escenarios que suman a su crecimiento, dentro de los que se resalta el apoyo al deporte e iniciativas sociales, las cuales no son correctamente comunicadas al ser evidenciado en su página web, pues no se encuentra fácilmente la información y tampoco se resalta el aporte que dan a la salud en Colombia y los proyectos a los que está impactando actualmente, además, sus informes de gestión y de proyectos se encuentran desactualizados sin poseer hipervínculos que remitan tener acceso a la información.

Con lo plasmado hasta ahora, se resalta que el apoyo académico puede ser un gran aporte para los departamentos de marketing, con el supuesto de que los practicantes logran, a su vez, ser un factor de evaluación externa para la empresa, siendo éste un aporte

significativo a los proyectos actuales, a la incursión de nuevos análisis y para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa.

Pero ¿por qué considerar que la planeación es importante para una empresa y en especial el marketing estratégico?, ¿qué beneficios trae?, ¿qué aportes genera? y finalmente ¿cómo esto aporta a un crecimiento? Para dar respuesta a estos interrogantes, se resalta a la empresa mexicana Alsea, empresa que comienza sus operaciones en el año 1990 con una franquicia de Domino's Pizza para luego ir creciendo de manera ordenada y planificada logrando llegar a mercados latinoamericanos como Colombia, Argentina y Chile, además de ampliar su portafolio de productos con Starbucks, Burger King, Chili's entre otros. Este es un referente del marketing estratégico, el cual también se trabajó a nivel local, regional y nacional con cada franquicia, afianzando su relación con el consumidor, como lo manifiesta Guillermo Cuesta (2014) consultor de marketing, con Master en Publicidad por la Universidad de la Salle Bajío.

Las estrategias que se pueden implementar en el marketing son bastantes, pero sin importar que el tiempo transcurra aún se sigue aplicando el uso de la matriz DOFA o DAFO, según sea su caso, en el cual se tienen en cuenta cuatro estrategias de análisis puntuales como lo describe Miguel Ángel Trabado en el año (2016) quien es actualmente Keynote Speaker, del Top 10 global Marketing Professors. Dichas estrategias son:

1) FO, que es una estrategia de uso ofensivo que consiste en optimizar las fortalezas para maximizar oportunidades, 2) FA, estrategia de tipo defensiva que consiste en optimizar fortalezas para minimizar amenazas, 3) DO estrategia de tipo ofensiva que consiste en contrarrestar debilidades para explotar oportunidades, y finalmente la 4) DA, estrategia de tipo defensiva basada en contrarrestar debilidades y amenazas.

Estas no son las únicas estrategias, pues en la actualidad coexisten con la Matriz CAME, que es descrita por Bernal (2016), en su artículo “Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?”, en el cual resalta que, en primer lugar, “la matriz CAME es un acrónimo compuesto por 4 palabras (corregir, afrontar, mantener y explorar)” y, en segundo lugar, “su uso se da como un análisis para ampliar la matriz DOFA, las cuales en conjunto permiten llegar a una planificación estratégica, (planes de negocio, definición de programas, proyectos, etc.)”. Es concordante resaltar que el uso del marketing estratégico en las empresas y en el departamento de marketing, especialmente, son cruciales para organizar los planes de trabajo, consolidar información y generar recomendaciones y sugerencias para el líder o gerente que le permitan tomar decisiones más asertivas a la hora del desarrollo e implementación de un nuevo proyecto.

CONCLUSIONES

Diferentes autores definen el tema de la planeación y de la organización de las actividades, especialmente cuando se habla del marketing estratégico como herramienta de crecimiento y visión a largo plazo al interior de una empresa. En el transcurrir de los tiempos y de las épocas, de las necesidades y de los servicios o productos que se tienen a disposición, la diversidad y evolución hacen que se tenga que cambiar constantemente, es por ello que se considera pertinente durante un plan de marketing y la realización de un marketing estratégico, tener una evaluación constante para de esta manera estar preparados ante los cambios que el mercado requiere.

La realización de la práctica profesional en espacios empresariales, y puntualmente en el área de marketing, permite generar en la autora un reconocimiento de la necesidad constante y permanente del marketing, no como se detalla al inicio de este artículo en el

que se hizo mención al tema de publicidad, sino a la organización, planificación, estructuración, evaluación, ejecución, conocimiento del mercado, de la competencia, de los servicios, del consumidor, de la persona que tiene la decisión de compra frente a lo que se ofrece y sobre quienes reposa la responsabilidad de crear, gestionar y acertar con el marketing estratégico el crecimiento de una empresa. Esto demuestra su importancia en la iniciación de nuevos proyectos de emprendimiento, planes de crecimiento y de consolidación empresarial.

Se resalta la importancia que se tiene de dar a conocer los resultados de las actividades que se realizan al interior de una empresa, de trabajar hacia el cumplimiento de la misión y la visión que posee la empresa, como es el caso de la Lotería de Boyacá. En esta situación se evidencia que no se realizan actividades muy representativas para impulsar la parte social y dar a reconocer su importante gestión y contribución al sistema de salud del que gozan los colombianos actualmente. Además, se presenta el último trabajo de planificación 2019 donde se plasman objetivos y metas a lograr junto con las estrategias a ser implementadas durante su ejecución, el cual fue trabajado de manera articulada con las diferentes áreas de la Lotería de Boyacá y con los diferentes practicantes. Lo anterior, permite agregar que según (Entrepreneur, 2011) se posee un alcance efectivo de un 2% sobre el 100% de los impactos que genera una marca, esto sumado a que no siempre el 2% entiende lo que se comunica con la estrategia utilizada como tampoco influencia la compra que se realiza.

Adicionalmente, se hace mención a la transición que deben comenzar a adoptar las empresas que poseen o están constituidas por capital mixto, debido a que ahora se debe cumplir con una rentabilidad para los accionistas, al igual que una mejora y un crecimiento

del capital privado con el que cuenta la empresa. Así mismo la competencia que se presenta en el mercado es creciente y también se encuentra fortalecida, por lo que cada decisión y plan de acción debe ser preparado cuidadosamente, contar con líderes ágiles en la toma de decisiones y en el accionar ante cada momento no planificado.

El marketing estratégico, le permite a la autora reconocer que éste puede ser usado e implementado tanto para empresas como para personas, principalmente por su alto nivel de planificación, organización, efectividad y asertividad. Se reconoce igualmente, que dicho proceso debe siempre estar acompañado y contar con el apoyo y soporte de personas preparadas y conocedoras de la problemática a resolver, puesto que la no planificación provocaría tomar un riesgo alto llevando a resultados poco positivos. Un buen líder, para tomar sus decisiones, debe conocer lo que hace la empresa, a su equipo de trabajo, entender todo lo que ocurre y pasa a su alrededor para ser más asertivo. El riesgo está presente en el día a día de las empresas, pero su resultado puede variar notablemente si los encargados de la toma de decisiones hacen uso de la planeación como punto inicial generando que el riesgo se comporte de manera más controlada.

Como consecuencia, se propone trabajar de la mano con el equipo que integra la Lotería de Boyacá para proponer estrategias que conlleven a la mejora continua de los procesos. Asimismo, se establece que el uso de herramientas de innovación y creatividad tales como, el Design Thinking y la Lluvia de ideas, permiten elaborar procesos de crecimiento y cumplimiento de metas.

Para finalizar, se considera pertinente generar una mayor inmersión por parte del estudiante en escenarios más prácticos para que éste mismo al momento de iniciar y tomar la decisión del campo de acción para realizar su práctica profesional, se encuentre más

familiarizado con el mercado laboral y profesional al que se enfrentará y de esta forma lograr un más fácil acoplamiento y una contribución más elevada a la empresa que será parte del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Al, R., & Trout, J. (1986). *La guerra de la mercadotecnia* (Primera ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 04 de Febrero de 2019, de <http://librosayuda.info/2016/04/06/la-guerra-del-marketing-al-ries-jack-trout-pdf/>
- Baragaño, H. (2018). *Pinterest*. Recuperado el 07 de Febrero de 2019, de <https://www.pinterest.com/pin/457326537145268598>
- Bernal, J. J. (25 de Enero de 2016). Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo? Madrid, España. Recuperado el 09 de Febrero de 2019, de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Cámara de Comercio de Tunja. (23 de Octubre de 2018). *www.ccomerciotunja.org.co*. Recuperado el 23 de Octubre de 2018, de <https://ccomerciotunja.org.co/new/events/>
- Campos Idrogo, P., Chan Zapata, J., Fenández Guilén, C., & Verano Gamboa, V. (s.f.). *www.urp.edu.pe*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de Universidad Ricardo Palma: <http://v-beta.urp.edu.pe/pdf/id/1902/n/>
- Cubillo, J. M. (2015). *Estrategias de Marketing Sectorial*. España: ESIC. Recuperado el 16 de Noviembre de 2018, de <https://www.casadellibro.com/ebook-estrategias-de-marketing-sectorial-ebook/9788416462186/2615539>
- Cuesta Blanco, G. (29 de Marzo de 2014). *Merkactiva*. Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de <http://www.merkactiva.com/blog/alsea-ejemplo-de-marketing-estrategico/>
- Entrepreneur. (20 de Octubre de 2011). *www.entrepreneur.com*. (J. Villalobos, Editor) Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/264724>
- Espinosa, R. (16 de Enero de 2015). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de www.robertoepinosa.es: <https://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- Gestion.org. (2018). *Gestión*. Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de <https://www.gestion.org/el-marketing-estrategico/>

Grupo Spri Taldea. (13 de Noviembre de 2015). *Spri*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://www.spri.eus/es/upeuskadi-comunicacion/7-empresas-para-7-casos-de-exito/>

Hernández Aranda, I. (11 de Diciembre de 2014). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de www.uaeh.edu.mx: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/SERV_SOC/unidad5/res_b111214_Implementacion_evaluacion_control.pdf

Ibáñez, J. (2002). SOBRE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA. *Rev Esp Salud Pública*, 76(5), 373 - 380. Obtenido de SINNAPS: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/revsalud/sobre_la_metodologia_cualitativa.pdf

Inche Mítma, J. (1999). BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO. *SISBIB*, 2. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v02_n2/busqueda.htm#arriba

Kloter, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing* (Sexta edición ed.). México: Editorial Pearson Education. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1505/1/T-UTC-1372.pdf>

López Manjarrés, G. (2014). www.ehu.es. Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17225/Gorka%20L%F3pez%20TFG.pdf;jsessionid=CD8123FAEDBB6B356A17404A96B7BC0B?sequence=1>

Lotería de Boyacá. (05 de Febrero de 2019). *Lotería de Boyacá*. Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de http://loteriadeboyaca.gov.co/page/53_transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica

Lotería de Boyacá. (05 de Febrero de 2019). *Lotería de Boyacá - Noticias*. Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de <http://loteriadeboyaca.gov.co/noticias>

Matinéz Gonzalez, E. L. (2018). *Informe final de práctica*. Informe final de práctica para optar al título profesional., Tunja. Recuperado el 05 de Febrero de 2019

Orville, W. (2005). *Marketing estratégico* (Cuarta edición ed.). México: McGraw Hill Interamericana. Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de [https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:265459/ada?qu=Walker%2C+Orville+C.%C2%A0&ic=true&ps=300](https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:265459/ada?qu=Walker%2C+Orville+C.%C2%A0&ic=true&ps=300)

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). *definición.de*. Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de <https://definicion.de/estrategia/>

- RGM Marketing & Comunicación. (s.f.). *www.rmg.e*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://www.rmg.es/analisis-de-la-competencia/>
- Rubiano Mora, A. (2018). *Informe Final de Práctica - 2018*. Tunja: Universidad Santo Tomás. Recuperado el 18 de Enero de 2019
- Trabado, M. Á. (23 de Octubre de 2016). *Miguel Ángel Trabado*. Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de <https://miguelangeltrabado.es/plan-marketing-digital-dafo-came/#el-dafo-cruzado>
- Tzu, S. (2013). *El Arte de la Guerra*. Biblioteca Virtual Universal. Recuperado el 04 de Febrero de 2019, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Universia Costa Rica. (04 de Septiembre de 2017). *Universia.cr*. Recuperado el 06 de Agosto de 2018, de [Universia.cr:
http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html](http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html)