



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE DE LOS  
INGRESOS DE CADA TRIMESTRE DE MCDONALD'S CORPORATION  
EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

GOMEZ CASTILLO KATTUSKA ELIZABETH  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE DE LOS  
INGRESOS DE CADA TRIMESTRE DE MCDONALD'S  
CORPORATION EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

GOMEZ CASTILLO KATIUSKA ELIZABETH  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

EXAMEN COMPLEXIVO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE DE LOS INGRESOS DE  
CADA TRIMESTRE DE MCDONALD'S CORPORATION EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

GOMEZ CASTILLO KATIUSKA ELIZABETH  
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

URIGUEN AGUIRRE PATRICIA ALEXANDRA


MACHALA, 06 DE JULIO DE 2018

MACHALA  
06 de julio de 2018

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Planificación Estratégica como factor clave de los ingresos de cada trimestre de McDonald's Corporation en los últimos años, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.

  
URIGUEN AGUIRRE PATRICIA ALEXANDRA  
0701884652  
TUTOR - ESPECIALISTA 1

  
SALCEDO MUÑOZ VIRGILIO EDUARDO  
0702538729  
ESPECIALISTA 2

  
BEJARANO COPO HOLGER FABRIZIO  
0703311373  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: viernes 06 de julio de 2018 - 14:42

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** GOMEZ CASTILLO KATIUSKA ELIZABETH\_PT-010518.pdf  
(D40322890)  
**Submitted:** 6/23/2018 2:24:00 AM  
**Submitted By:** titulacion\_sv1@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

**CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL**

La que suscribe, GOMEZ CASTILLO KATIUSKA ELIZABETH, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Planificación Estratégica como factor clave de los ingresos de cada trimestre de McDonald's Corporation en los últimos años, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

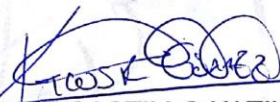
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 06 de julio de 2018

  
**GOMEZ CASTILLO KATIUSKA ELIZABETH**  
**0706583432**

## **Resumen:**

El presente escrito indica el estudio de caso de McDonald's Corporation en sus estrategias empleadas dentro del mercado de comida rápida. Su gran crecimiento durante todos estos años puede ser explicado en base a las ideas nuevas generadas por parte de los gerentes. El estudio es realizado en base a un análisis mediante matrices, en este caso matriz de planeación estratégica; la cual abarca tanto los factores internos y externos de la organización. Mediante este documento se pretende explicar al lector los factores principales que han aportado al crecimiento constante de la empresa en este mercado basados en la explotación de su marca al máximo en base a su historial generado a lo largo de los años. Además, se analizará los aspectos determinantes tanto para el presente como el futuro en el éxito de la empresa que puede afectar a todas sus actividades productivas y directamente a la generación de ingresos.

**Palabras Clave:** Análisis, matriz, mercado, crecimiento, planeación estratégica

### **Abstract:**

This paper presents the case study of McDonald's Corporation in its strategies used within the fast food market. Its great growth during all these years can be explained based on the new ideas generated by the managers. The study is carried out based on a matrix analysis, in this case a strategic planning matrix; which covers both the internal and external factors of the organization. This document aims to explain to the reader the main factors that have contributed to the constant growth of the company in this market based on the exploitation of its brand to the maximum based on its history generated over the years. In addition, it will analyze the determining aspects both for the present and the future in the success of the company that can affect all its productive activities and directly to the generation of income.

### **Key Words:**

Analysis, matrix, market, growth, strategic planning



## Índice

1. Introducción.....	4
2. Desarrollo .....	6
2.1. Planeación Estratégica .....	6
2.2. Estructura McDonald's .....	6
2.3. Estrategias de McDonald's .....	8
2.4. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica .....	8
3. Metodología.....	9
4. Resultados .....	10
5. Matriz cuantitativa de planificación estratégica de McDonald's .....	11
5.1. Análisis factor externo .....	12
5.2. Análisis factor interno .....	12
Bibliografía.....	15

## **1. Introducción**

En la actualidad la sociedad se enfrenta a muchos cambios en los ámbitos empresariales, bajo los cuales la competitividad en las empresas es algo muy común. Por lo general las empresas con grandes estrategias basados en estudios rigurosos del mercado bajo el cual se van a desenvolver mantienen un nivel de éxito mayor por su correcto manejo de los competidores. Las estrategias por mejorar en relación a sus competidores ayudan a no quedarse atrás y mantenerse en constantes procesos de mejora continua que es el concepto que se maneja mucho dentro del ámbito empresarial.

La planificación estratégica se encarga de controlar la directriz de las empresas las cuales controlan el conseguir los objetivos trazados dentro de las empresas desde su funcionamiento. Lo más elemental dentro de este proceso resulta ser el poder eliminar las deficiencias que mantengan cada una de las empresas para poder realizar planes estratégicos que permitan la corrección de todas estas falencias. Por lo tanto, mediante esto es necesario identificar los problemas bajo los cuales estará inmerso el plan estratégico y establecer los propósitos de mejora dentro de la empresa.

Las empresas de comida rápida representan un mercado muy importante debido a la gran acogida que estas mantengan con las personas debido al gran deguste que ellos tienen por los mismos. Bajo estas perspectivas siempre hay un mayor consumo en los locales vendedores de hamburguesas, papas fritas, etc. (Diazgranados, Burbano, Herrera, Hidalgo, Gómez, & Chan, 2013). Siendo a nivel principal de los locales de comida rápida más conocido el de McDonald's, situado como local central en Estados Unidos y que dentro del Ecuador mantiene unos pocos locales en distintas ciudades, los mismos que han sido ubicados de manera estratégica en las ciudades de mayor población que tiene el país.

McDonald's durante muchos años ha venido destacándose por las diversas estrategias que ha planteado acaparando los mayores mercados a nivel mundial generándole ganancias considerables que le permite mantener cierta ventaja con sus competidores. Estas estrategias han sido muy innovadoras que les ha permitido ganarle la competencia a sus competidores las cuales han sido basadas en función de aspectos que quizás muy pocas se enfoca y que ha permitido mejorar sus procesos y la manera de llegar a los clientes a través de diversos análisis, en relación al mercado. Por esto está como prueba sus ganancias obtenidas por muchos años.

Dentro del presente texto se relaciona en establecer los niveles de incrementos obtenidos en función a su planificación estratégica en el último semestre en el cual ha logrado centrarse en más mercados, manteniendo un nivel de ingresos estables que le permite mantener como los mejores. Este estudio será basado en una matriz cuantitativa de la empresa en la que se analiza detalle a detalle los aspectos fundamentales en los que se ha puesto mayor énfasis y mejorado para un mejor nivel de competitividad.

## **2. Desarrollo**

### **2.1.Planeación Estratégica**

El concepto de planeación estratégica está determinado por un documento en el que de manera ordenada logra la consecución de la organización para poder mejorar desde la ocasión actual que sea determinada en el futuro. Estos resultan ser los aspectos de decisión que se toma, logra ejecutar para la compañía, con el propósito de forma determinante para cada una de sus funciones y sus medidas (Rodríguez & Peiró, 2012)

Esta es entendida como aquella capacidad que permite la elaboración en el que la organización permite realizar sus estudios de las situaciones del mercado y la toma de decisiones en este mundo globalizado. Este es un proceso integral que es dado para la determinación que representa la manera mediante la cual lograrlo y evaluar el potencial dentro de las actividades del mercado (Suniaga, Del Canto, Fernandes, & Mendes, 2015).

### **2.2. Estructura McDonald's**

Desde aquella época del empresario Ray A. Kroc, la estructura organizacional de la empresa se ha basado en una gran relación entre los franquiciados, proveedores y empleados de la empresa, lo que en su momento se lo conoció como “el taburete tres patas” en Estados Unidos (Diazgranados, Burbano, Herrera, Hidalgo, Gómez, & Chan, 2013).

En principio Kroc impuso la idea de McDonald's tal como la conocemos en la actualidad, como un restaurante familiar que mantenga las puertas abiertas a todo el mundo, en el que sus proveedores representen ser socios esenciales de la empresa. Es por ello que McDonald's actualmente mantiene contacto con todos los proveedores locales de los

diferentes países en los cuales opera, generando lazos duraderos en un largo plazo (Sepúlveda, Vasilieva, Martínez, & Arias, 2015).

McDonald's es considerada como una compañía independiente, que son líderes en el mercado establecido. Esto es explicado debido a que sus proveedores cumplen con las diversas normativas; además de mostrar altos estándares de calidad y seguridad alimentaria que exigen en cada entorno bajo el cual se desenvuelve la empresa (Rincón, Santos, & Galindo, 2016).

En este sentido, McDonald's exige a cada uno de sus proveedores que le garantice estándares de calidad propios, basados en las correctas prácticas medioambientales y agrícolas, bienestar, nutrición y medicación animal. Todo esto en conjunto deben ser llevados un control por parte del departamento de calidad, el mismo que será determinado por empresas diferentes especializadas en control de calidad; generado mediante visitas con previo aviso e incluso algunas de manera improvisada, para la verificación de los sistemas y el cumplimiento de las buenas prácticas (Ventura & Caycho, 2016).

Todas las políticas establecidas por parte de McDonald's con sus proveedores son dadas a largo plazo. Algunos mantienen sus funciones desde 1981, que coincide con la apertura del primer McDonald's en España (Boria, Crespi, García, & Vizuete, 2013). El 75% de nuestra compra procede de proveedores españoles, y el 25% restante procede de la Unión Europea (UE). En el caso concreto de la carne 100% vacuno, más de 30.000 ganaderías en España suministran la materia prima para la elaboración de nuestras hamburguesas (Kane, 2016).

### **2.3.Estrategias de McDonald's**

Una de las principales estrategias mantenidas por parte de McDonald's es el garantizar la mayor calidad y seguridad de los productos en sus restaurantes, lo que genere la satisfacción de sus clientes. Para ello, requiere de la utilización de altos estándares de calidad para cada uno de sus proveedores, que deben ser cumplidos desde la granja hasta el restaurante (Fernández, Esquirol, Rubio, & Baleriola, 2012)

Para todos los proveedores del sector primario aplica el Programa de Aseguramiento Agrícola (MAAP, McDonald's Agricultural Assurance Program) que establece unas estrictas especificaciones en múltiples áreas de actuación como: medio ambiente, prácticas agrícolas, bienestar, nutrición y medicación de los animales, trazabilidad y genética. (Kane, 2016)

### **2.4.Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica**

Es necesario para la formulación de estrategias del análisis y la intuición, los que además intervienen dentro del proceso de toma de decisiones. Las medidas de ajuste generan la revelación de estrategias alternativas que brinden oportunidades de mejora en el mercado. Algunas de estas estrategias suelen ser propuestas por gerentes y empleados que sienten la necesidad o donde se puede mejorar debido a su participación dentro de las actividades productivas (Sablón, Hernández, Urquiaga, Acevedo, & Bautista, 2017).

En caso de otra circunstancia en la susciten los análisis del ajuste en los que se discute y suman la cantidad de opciones alternativas viables. Tal como se mencionó, todos los participantes deban calificar este tipo de estrategias en una escala del 1 al 4, siendo esta forma la que permita obtener las estrategias planteadas de acuerdo al grado de importancia dentro de las funciones (Araya, 2016).

La matriz cuantitativa es necesaria para la utilización de planificación estratégica que permite determinar el marco analítico siendo posible formular estrategias, en las que de manera objetiva entre sus estrategias planteadas. Esta matriz logra usar la información brindada en la etapa 1 de todos sus análisis y los resultados establecidos mediante cada uno de los procesos de estrategias.

La matriz por lo general es utilizada para hacer más sencillo el proceso de planificación está dada de forma representativa en el paso 3 indicando el marco analítico de la formulación de estrategias. El principal uso es para la recopilación de información generada en la etapa 1 y de sus resultados de los mismos para su correcta adecuación de la etapa 2 que permita decidir de manera objetiva sus estrategias más viables (Araya, 2016).

Esta matriz cuenta con la prioridad de indicar un atractivo relativo de las diferentes estrategias, basadas en la consecución de la mejora de cada factor interno y externo. Los aspectos principales de cada una de las estrategias son determinado mediante el impacto acumulado de los aspectos relevantes de una compañía. En la matriz se puede agregar cualquier cantidad de estrategias alternativas, además de una cantidad compuesta por todo tipo de estrategias (Diazgranados, Burbano, Herrera, Hidalgo, Gómez, & Chan, 2013).

### **3. Metodología**

En el presente caso de estudio se ha empleado dos tipos de métodos para el análisis principal de las estrategias. El primero se basa en el método deductivo, el cual permite ir de lo general a lo particular, fundamentado en leyes y principios de las estrategias, análisis estratégico, las cuales pueden ser implementadas dentro de la Empresa Banaplast S.A.

El segundo método aplicado es el inductivo el cual va desde lo particular a lo general, permitiendo de esta manera conocer los aspectos que surgen a raíz de las medidas

estratégica implementadas. Esto genera la determinación de las falencias y acciones correctivas utilizadas.

El tipo de investigación implementado es explicativa porque está orientada a las causas que originan este fenómeno dentro de McDonald's, lo cual es generado en parte a los fundamentos teóricos y leyes dentro de los mercados en los que están basados la implementación de las estrategias.

#### **4. Resultados**

La elaboración de las matrices requiere un amplio proceso de estudio respecto a los aspectos influyentes en el mismo. De tal forma, en los ámbitos internos de análisis se ha tomado en cuenta las fortalezas y debilidades establecidas dentro de sus actividades productivas. Esto planteado es en base a las estrategias establecidas a lo largo de los años de funcionamiento por parte de McDonald's en el mercado alimenticio que tiene grandes competidores.



## 5. Matriz cuantitativa de planificación estratégica de McDonald's

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA						
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	ESTRATÉGIA 1 Optimizar el proceso de producción y líneas de la misma que permitan crear más productos en menos tiempo y costo.		ESTRATÉGIA 2 Evaluar y capacitar al personal para una adecuada productividad.	
			VA	TVA	VA	TVA
EXTERNOS	<b>OPORTUNIDADES</b>					
	Abrirse a nuevos mercados	0,10	4	0,40	3	0,30
	Ampliar la línea de productos	0,08	2	0,16	1	0,08
	Liderazgo de mercado reconocido	0,06	2	0,12	1	0,06
	Implementar departamento de servicio técnico	0,20	2	0,40	2	0,40
	<b>AMENAZAS</b>					
	Compra directa de importaciones	0,10	1	0,10	1	0,10
	Competitividad de empresas	0,08	2	0,16	1	0,08
	Creciente poder de negociación	0,15	1	0,40	1	0,15
	Perdidas de ventas	0,07	1	0,15	1	0,07
	<b>TOTAL 1</b>	<b>0,84</b>		<b>1,89</b>		<b>1,24</b>
INTERNOS	<b>FORTALEZAS</b>					
	Imagen de la marca	0,20	4	0,80	4	0,80
	Atención personalizada	0,15	2	0,30	3	0,45
	Capacidad de distribución	0,12	2	0,24	4	0,48
	Tecnología	0,07	3	0,21	4	0,28
	<b>DEBILIDADES</b>					
	Costos elevados con respecto a la competencia	0,12	1	0,12	2	0,24
	Rentabilidad creciente	0,09	2	0,18	2	0,18
	Tiempo de entrega de stock elevado	0,10	1	0,10	1	0,10
	Inexistencia de proceso de delegación	0,06	1	0,06	2	0,12
Inexistencia de planificación estratégica	0,04	1	0,04	1	0,04	
	<b>TOTAL 2</b>	<b>0,95</b>		<b>2,05</b>		<b>2,69</b>

Elaborado por: Autor

### **5.1. Análisis factor externo**

Analizando la tabla, podemos indicar que los factores externos tiene un valor significativo de 0,84, con el cual realizando cálculos con ambas estrategias nos brinda valores altos, donde la estrategia 1 lleva un valor de 1,89 siendo esta la más alta, debido a su al compromiso que existe con el medio ambiente y su producción, la empresa ha podido optimizar distintos procesos de producción que le permitieron crear mayor cantidad a bajo costo.

### **5.2. Análisis factor interno**

analizando los factores internos, podemos observar que tiene un efecto contrario al que los factores externos, es decir, que gracias a sus aspectos internos como el de tener un buen prestigio y adecuar los precios con las posibilidades de los clientes de la empresa, ésta ha influido en sus resultados, como en el de la estrategia 2, que tiene un valor de 2,69, siendo este más alto que el de la estrategia 1, por ellos la empresa seguirá evaluando y capacitando al personal para fortalecer la productividad.

La matriz de planeación estratégica respecto a los factores internos de McDonald's utilizados para identificar sus principales características que le permiten tener un constante crecimiento en el mercado. Mediante esta se ha podido determinar que uno de los aspectos principales que interviene de manera positiva es el reconocimiento de la marca con un ponderado aproximado de 0.2 en este tipo de empresas.

Otro aspecto a destacar es respecto a la atención personalizada con la que cuenta esta empresa siendo uno de los aspectos que más convencen debido a la buena relación con el cliente.

Ahora bien los aspectos que influyen de manera negativa es el tiempo empleado en la entrega de stock a los consumidores, lo cual representa una desventaja pero a su vez es entendible por el tema de productos recién elaborados. Y el otro más relevante es el precio de los productos en los que representa un impedimento para los compradores por lo que puede elegir otras opciones.

La matriz EFE que se refiere a los factores externos de la empresa hace referencia las oportunidades y las amenazas que cuenta en el mercado. Donde un aspecto a favor de sus actividades es la implementación de un sistema de servicio técnico lo que les permitiría incorporar sistemas más complejos en sus actividades productivas. Además, de brindarse una oportunidad hacia nuevos mercados, poniendo como ejemplo Ecuador que se lo incorporó en la ciudad de Machala.

Una de las amenazas principales resulta ser el creciente poder de negociación entre sus proveedores y su reflejo de marca hacia los otros mercados. Por lo general los competidores buscan minimizar costos con el fin de conseguir materia prima más económica que no les presente dificultades.

El planteamiento de los análisis planteados en las 2 matrices de planeación estratégica establece las principales diferencias dentro de las actividades generadas dentro de sus procesos. Estos análisis generan algunos aspectos establecidos como la marca reconocida, la oportunidad de nuevos mercados, el liderazgo en el mercado.

Estas matrices establecidas han determinado por parte de esta empresa han generado los valores ponderados del estudio que determina sus principales ventajas y desventajas de la misma. Todo esto centrado en el mercado, sus funciones dentro de la empresa, las tasas de cambio y las normativas bajo la cual rigen.

La empresa McDonald's ha mantenido un crecimiento en los últimos años basado en la explotación de su marca que ha sido generado por la calidad de su producto generando un nivel de confianza a las personas que les permite mantener un nivel de ingresos estables para la compañía. Por lo que es necesario implementar la planeación estratégica en esta empresa que logre la mejora de sus actividades laborales

Su crecimiento ha sido dado también por la apertura hacia nuevos mercados en los cuales ya ha sido realizado un estudio de mercado respecto a la necesidad del producto, y que se sigue expandiendo a más mercados en busca de no verse opacado por sus principales competidores como Burger King o Carls Jr. Por lo tanto, es necesario establecer las políticas necesarias para que McDonald's se mantenga en constante crecimiento hacia más mercados laborales.

Los análisis hacen enfocar la situación de la empresa en el futuro para la planificación estratégica que debe realizarse en cuanto a las situaciones que se debe tomar en cuenta para preservar el bien de la empresa y que les permita seguir de manera competitiva en el mercado alimenticio. Siendo importante determinar las estrategias generadas en los últimos años por parte de la empresa respecto a la incorporación de nuevos mercados.

## Bibliografía

- Díazgranados, J., Burbano, J., Herrera, Á., Hidalgo, J., Gómez, L., & Chan, L. (2013). Criterios Mc Donald 2010 en el diagnóstico de esclerosis múltiple en Cali, Colombia. *Acta Neurológica Colombiana*, 247-254.
- Fernández, B., Esquirol, E., Rubio, C., & Baleriola, E. (2012). La lógica del exceso en los restaurantes de comida rápida. *Athenea Digital*, 187-200.
- Kane, G. (2016). How McDonalds cooked up more transparency. *MIT Sloan management review*, 3.
- López Morales, J., Ortega Ridaura, I., & Ortiz Betancourt, I. (2017). Strategies Of Corporate Social Responsibility In Latin America: A Content Analysis In The Extractive Industry . *AD-minister*, 115-135.
- Rincón, O., Santos, B., & Galindo, L. (2016). Las mutaciones del comer: De McDonalds a los mundos ancestrales. *Razón y Palabra*, 118-131.
- Rodríguez, F., & Peiró, M. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Cardiol*, 749-754.
- Sablón, N., Hernández, A., Urquiaga, A., Acevedo, J., & Bautista, H. (2017). Matriz de selección de estrategias de integración en las cadenas de suministro . *Ingeniería Industrial*, 333-344.
- Sepúlveda, L., Vasilieva, O., Martínez, H., & Arias, J. (2015). Ross McDonald: Un modelo para la dinámica del dengue en Cali, Colombia. *Salud Pública*, 749-761.
- Suniaga, J., Del Canto, E., Fernandes, V., & Mendes, E. (2015). La Planificación Estratégica en la Venezuela Turbulenta. *Gestión Joven*, 106-120.
- Veliz, V., Alonso, A., Alfonso, D., & Michelena, E. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Ingeniería Industrial*, 201-209.
- Zuin, F., Franca, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de la Planificación Estratégica de Marketing y el Ciclo de Vida Organizacional. *Revista Invenio* , 65-87.