

# Contenido

---

## *Introducción*

Por qué se escribió este libro y cómo le ayudará .....	xviii
Entender lo que hace exitosa a una empresa .....	xviii
Una visión clara del mundo .....	xix
Existe una gran necesidad de contar con un sentido de dirección .....	xix
El cliente es de veras el rey .....	xix
Cómo crear valor real con su presupuesto de mercadotecnia .....	xx
Debe entender que la competencia es global en la actualidad .....	xx
El futuro está aquí y ahora y usted debe estar preparado .....	xx
Evite la parálisis de análisis: elabore su propio sistema estratégico de planeación de mercadotecnia .....	xxi
Cómo utilizar este libro .....	xxi
Tres características específicas .....	xxi
Cómo obtener el máximo provecho de este libro y sus características .....	xxii
Conclusiones .....	xxii

---

## SECCIÓN UNO

### *Planeación y estrategia de mercadotecnia: Qué es y por qué es necesaria*

Panorama general de la Sección Uno .....	1
¿Por qué planear la mercadotecnia? .....	1
¿Por qué planear la mercadotecnia? — Parte Dos .....	4
Factor uno — La empresa del mañana es diferente .....	5
Factor dos — La administración de la empresa del mañana es diferente .....	5
Factor tres — Velocidad del cambio .....	6
Presentación 1-1 Declaración de principios de negocios de Procter & Gamble .....	7
Factor cuatro — Demasiadas variables .....	9
Factor cinco — Comunicación .....	10
¿Por qué elaborar una estrategia de mercadotecnia? .....	10

Las estructuras de los costos constituyen el primer nivel	
de los impulsores de la estrategia .....	11
Comprender por qué el punto de equilibrio es muy importante .....	12
Costos fijos elevados y margen de contribución elevado .....	13
Costos fijos elevados y margen de contribución bajo .....	14
Costos fijos bajos y margen de contribución elevado .....	14
Costos fijos bajos y margen de contribución bajo .....	15
¿Por qué elaborar una estrategia de mercadotecnia? — Parte Dos .....	15
Conclusiones .....	15

## SECCIÓN DOS

---

### *¿Qué sabemos acerca de lo que hace rentable a una empresa*

Panorama general de la Sección Dos .....	16
¿La administración es un “arte” o una “ciencia”? .....	16
Los nueve factores primordiales de estrategia .....	19
La participación de mercado impulsa la rentabilidad .....	23
Índice de cambio en participación de mercado .....	24
Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse en la participación de mercado .....	25
Hoja 2-1 de planeación de mercadotecnia	
Mercado Uno — Estrategia de participación de mercado .....	26
Hoja 2-2 de planeación de mercadotecnia	
Mercado Dos — Estrategia de participación de mercado .....	27
Hoja 2-3 de planeación de mercadotecnia	
Mercado Tres — Estrategia de participación de mercado .....	28
Hoja 2-4 de planeación de mercadotecnia	
Mercado Cuatro — Estrategia de participación de mercado .....	29
La calidad como actividad competitiva .....	30
Calidad del producto y rentabilidad .....	30
Relación entre la participación de mercado y la calidad .....	30
Presentación 2-1 Análisis competitivo del valor para el cliente .....	32
Los siguientes pasos en la competencia del valor para el cliente .....	33
Hoja 2-5 de planeación de mercadotecnia	
Estrategia de valor para el cliente — Mercado Uno .....	35
Hoja 2-6 de planeación de mercadotecnia	
Estrategia de valor para el cliente — Mercado Dos .....	36
Hoja 2-7 de planeación de mercadotecnia	
Estrategia del valor para el cliente — Mercado Tres .....	37
Hoja 2-8 de planeación de mercadotecnia	
Estrategia del valor para el cliente — Mercado Cuatro .....	38

***El ciclo de vida del producto  
Influencia del CVP en sus mercados***

Panorama general de la Sección Tres .....	39
¿Qué es el ciclo de vida del producto (CVP)? .....	39
Los jets llegan a la aviación comercial .....	40
Primer aspecto: cómo definir un mercado .....	43
Fase de desarrollo del mercado .....	44
Fase de expansión del mercado .....	45
Fase de turbulencia del mercado .....	49
Fase de madurez del mercado .....	51
Fase de decadencia del mercado .....	55
Reconocer el ciclo de vida de los productos en sus mercados .....	55
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-1	
Descripción del ciclo de vida del producto para la Marca A .....	56
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-2	
Descripción del ciclo de vida del producto para la Marca B .....	57
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-3	
Descripción del ciclo de vida del producto para la Marca C .....	58
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-4	
Descripción del ciclo de vida del producto para la Marca D .....	59
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-5	
Estimado del ciclo de vida del producto para la Marca A .....	60
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-6	
Estimado del ciclo de vida del producto para la Marca B .....	61
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-7	
Estimado del ciclo de vida del producto para la Marca C .....	62
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-8	
Estimado del ciclo de vida del producto para la Marca D .....	63

SECCIÓN CUATRO

***Toda compañía tiene fortalezas y debilidades  
Entender y utilizar las fortalezas  
y debilidades de su compañía***

Panorama general de la Sección Cuatro .....	64
Nadie es capaz de hacer bien todo .....	64
Tres ejemplos de compañías que no lograron entender sus fortalezas .....	67
Texas Instruments .....	68
Sears Roebuck .....	68
Hospitales Humana .....	70
Qué hacer a continuación .....	71

Listas de factores comerciales .....	71
Un sistema de calificación .....	71
Recopilación de la información .....	73
Resumen de los resultados .....	73
La reunión de revisión .....	74
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-1	
Conceptos de factores de negocios — Área de mercadotecnia .....	76
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-2	
Conceptos de factores de negocios — Área de producción .....	77
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-3	
Conceptos de factores de negocios — Área financiera .....	78
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-4	
Conceptos de factores de negocios — Área administrativa .....	79
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-5	
Conceptos de factores de negocios — Área de dirección .....	80
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-6	
Conceptos de factores comerciales — Área de tecnología y	
de investigación y desarrollo .....	81
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-7	
Definiciones del sistema de calificación .....	82
Parametrización .....	83

## SECCIÓN CINCO

### *Análisis de mercados específicos*

Panorama general de la Sección Cinco .....	84
Dónde comienza la elaboración de estrategias .....	84
Definición del mercado a través de los Códigos CEI .....	85
Recopilación de información secundaria .....	86
Dónde encontrar la información secundaria .....	87
Oficinas gubernamentales .....	88
Dos fuentes absolutamente esenciales de información	
gubernamental .....	88
Presentación 5-1 Current Industrial Reports .....	89
Asociaciones y publicaciones de fabricantes y comerciantes .....	92
Empresas privadas de investigación .....	93
Bases de datos en línea .....	94
Internet .....	94
Más fuentes de información secundaria .....	95
Dos advertencias respecto a la utilización de información secundaria .....	95
Organización de la información .....	96
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-1	
Historia reciente del mercado para la Marca A .....	97

Hoja de planeación de mercadotecnia 5-2	
Historia reciente del mercado para la Marca B .....	98
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-3	
Historia reciente del mercado para la Marca C .....	99
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-4	
Historia reciente del mercado para la Marca D .....	100
Descubra dónde radican sus fortalezas .....	101
Presentación 5-2 Índice muestra de desarrollo de mercado .....	102
Presentación 5-3 Índice muestra de desarrollo de marca .....	103
Presentación 5-4 Estructura analítica del índice de desarrollo de mercado y del índice de desarrollo de la marca .....	104
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-5	
Índice de desarrollo de mercado y de marca — Marca A .....	106
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-6	
Índice de desarrollo de mercado y de marca — Marca B .....	107
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-7	
Índice de desarrollo de mercado y de marca — Marca C .....	108
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-8	
Índice de desarrollo de mercado y de marca — Marca D .....	109

---

## SECCIÓN SEIS

### *Análisis competitivo*

Panorama general de la Sección Seis .....	110
El entorno competitivo .....	110
Concepto del mercado meta .....	113
Presentación 6-1 Ilustración del concepto del mercado meta .....	114
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-1	
Utilización del concepto de mercado meta — Competidor A .....	115
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-2	
Utilización del concepto de mercado meta — Competidor B .....	117
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-3	
Utilización del concepto de mercado meta — Competidor C .....	119
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-4	
Utilización del concepto de mercado meta — Competidor D .....	121
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-5	
Utilización del concepto de mercado meta.	
Definición del mercado — Marca A .....	123
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-6	
Utilización del concepto de mercado meta.	
Definición del mercado — Marca B .....	124
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-7	
Utilización del concepto de mercado meta.	
Definición del mercado — Marca C .....	125

Hoja de planeación de mercadotecnia 6-8	
Utilización del concepto de mercado meta.	
Definición del mercado — Marca D .....	126
Su propio sistema barato de inteligencia competitiva .....	127

---

## SECCIÓN SIETE

### *Análisis del entorno y cómo manejar "lo exterior"*

Panorama general de la Sección Siete .....	129
Los verdaderos peligros para su empresa están en "lo exterior" .....	129
Supervisión del entorno externo .....	130
Una digresión importante .....	132
Una reflexión para los gerentes .....	133
El entorno económico .....	134
Hoja de planeación de mercadotecnia 7-1 El entorno económico .....	136
Entorno tecnológico .....	138
Hoja de planeación de mercadotecnia 7-2 El entorno tecnológico .....	140
El entorno demográfico/social/cultural .....	141
Hoja de planeación de mercadotecnia 7-3	
El entorno demográfico/social/cultural .....	145
El entorno político .....	146
El entorno ecológico .....	146
Hoja de planeación de mercadotecnia 7-4	
El entorno político .....	147
Hoja de planeación de mercadotecnia 7-5	
El entorno ecológico .....	150

---

## SECCIÓN OCHO

### *¿A dónde quiere llegar? Elabore su declaración de la misión*

Panorama general de la Sección Ocho .....	152
¿Quién redacta la declaración de la misión? .....	154
La declaración de la misión debe escribirse .....	155
Declaraciones de la misión: un testimonio .....	155
Declaraciones de la misión: algunos ejemplos .....	156
Declaraciones de la misión en otras partes del mundo .....	163
La declaración de la misión de su compañía .....	168
Hoja de planeación de mercadotecnia 8-1	
La declaración de la misión de su compañía .....	168

Recuerde, hablar no cuesta nada .....	170
Dos compañías que en realidad trabajan de acuerdo con sus declaraciones de la misión .....	171
Hoja de planeación de mercadotecnia 8-2 Una declaración de la misión para su empresa .....	173

---

## SECCIÓN NUEVE

---

### *Investigación de mercadotecnia y su clientela*

Panorama general de la Sección Nueve .....	174
Base todas las acciones en hechos .....	175
El proceso de investigación de mercado .....	176
Investigación cualitativa .....	178
Moderadores de focus group .....	179
Tres ejemplos .....	179
Algunas reflexiones acerca de la utilización de las entrevistas focus group .....	180
Presentación 9-1 Una guía para el moderador de focus group .....	181
El moderador .....	183
Los participantes .....	183
Un par de consejos acerca de la investigación de focus group .....	184
Investigación cuantitativa .....	184
Acerca de las preguntas .....	186
Cómo encontrar y seleccionar un investigador profesional de mercado .....	186
Cómo seleccionar un profesional en investigación de mercadotecnia .....	187
Primera etapa: criterios de selección .....	187
Criterios para la selección final .....	191
El documento crucial en la investigación cuantitativa: la propuesta del proyecto de investigación .....	191
Presentación 9-2 Una propuesta para realizar una encuesta de viajes entre los habitantes de un condado .....	192
La orientación es hacia los clientes .....	198
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-1 Análisis de costos de un nuevo cliente — Marca A .....	199
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-2 Análisis de costos de un nuevo cliente — Marca B .....	200
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-3 Análisis de costos de un nuevo cliente — Marca C .....	201
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-4 Análisis de costos de un nuevo cliente — Marca D .....	202
El principio 80/20 .....	203

Hoja de planeación de mercadotecnia 9-5	
Rentabilidad por tipo de cliente — Marca A .....	205
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-6	
Rentabilidad por tipo de cliente — Marca B .....	206
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-7	
Rentabilidad por tipo de cliente — Marca C .....	207
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-8	
Rentabilidad por tipo de cliente — Marca D .....	208
Usuarios fuertes .....	209
Programas de mercadotecnia de frecuencia .....	209
Organice lo que sabe acerca de sus clientes .....	211
Otra idea: un consejo asesor de clientes .....	211
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-9	
Perfil del cliente — Marca A .....	212
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-10	
Perfil del cliente — Marca B .....	213
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-11	
Perfil del cliente — Marca C .....	214
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-12	
Perfil del cliente — Marca D .....	215
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-13	
Candidatos a miembros de su Consejo asesor de clientes .....	216

## SECCIÓN DIEZ

### *Planeación y administración de la fuerza de ventas*

Panorama general de la Sección Diez .....	217
Cómo obtener el mayor provecho de la fuerza de ventas .....	217
Concentrar la fuerza de ventas en los clientes más importantes .....	219
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-1	
Análisis de la importancia del cliente en comparación con las operaciones de la fuerza de ventas. Territorio Uno .....	220
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-2	
Análisis de la importancia del cliente en comparación con las operaciones de la fuerza de ventas. Territorio Dos .....	221
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-3	
Análisis de la importancia del cliente en comparación con las operaciones de la fuerza de ventas. Territorio Tres .....	222
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-4	
Análisis de la importancia del cliente en comparación con las operaciones de la fuerza de ventas. Territorio Cuatro .....	223
Proyección de las ventas .....	224
Proyectar: cómo organizar sus mejores conjeturas acerca del futuro .....	224
¿Qué es proyectar? .....	224

¡Lo que no es proyectar! .....	225
Dos riesgos muy grandes al elaborar proyecciones .....	225
El problema de la información .....	225
Discontinuidades .....	227
Un importante comentario al margen .....	228
Duración del periodo a proyectar .....	229
Qué proyectar .....	229
Técnicas de proyección .....	229
Herramientas de proyección .....	230
Proyección con cambios porcentuales .....	231
Proyección en cadena .....	232
Proyecciones en cadena en mercados industriales .....	233
Regresión lineal .....	234
Qué hacer si no cuenta con datos históricos para proyectar .....	236
Métodos de opinión para hacer proyecciones .....	236
El siguiente paso: proyectar su participación de mercado .....	238
Desglose de proyecciones anuales en trimestrales y mensuales .....	238
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-5	
Proyección de ventas — Marca A .....	239
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-6	
Proyección de ventas — Marca B .....	240
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-7	
Proyección de ventas — Marca C .....	241
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-8	
Proyección de ventas — Marca D .....	242
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-9	
Proyección de las ventas trimestrales y mensuales — Marca A .....	243
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-10	
Proyección de las ventas trimestrales y mensuales — Marca B .....	244
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-11	
Proyección de las ventas trimestrales y mensuales — Marca C .....	245
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-12	
Proyección de las ventas trimestrales y mensuales — Marca D .....	246

## SECCIÓN ONCE

---

### *Publicidad, promoción de ventas y a los comerciantes*

Panorama general de la Sección Once .....	247
Comunicación impersonal con sus clientes .....	247
Tendencias importantes en publicidad y promoción de ventas .....	248
Perspectivas futuras para estas tendencias .....	250
Un poco de perspectiva .....	251

Publicidad .....	251
Conocer a sus clientes: Parte Uno .....	251
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-1	
Perfil demográfico — Clientes de la Marca A .....	252
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-2	
Perfil demográfico — Clientes de la Marca B .....	255
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-3	
Perfil demográfico — Clientes de la Marca C .....	258
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-4	
Perfil demográfico — Clientes de la Marca D .....	261
Conocer a sus clientes: Parte Dos .....	264
Características de los medios de comunicación .....	264
Periódicos — ventajas .....	264
Periódicos — desventajas .....	265
Revistas — ventajas .....	265
Revistas — desventajas .....	266
Televisión — ventajas .....	266
Televisión — desventajas .....	267
Radio — ventajas .....	267
Radio — desventajas .....	267
Anuncios exteriores — ventaja .....	267
Anuncios exteriores — desventaja .....	268
Correo directo — ventaja .....	268
Correo directo — desventaja .....	268
Televisión por cable — ventaja .....	268
Televisión por cable — desventaja .....	268
Aprovechar los medios de comunicación .....	269
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-5	
Cómo aprovechar los periódicos en nuestra estrategia de publicidad .....	269
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-6	
Cómo aprovechar las revistas en nuestra estrategia de publicidad .....	270
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-7	
Cómo aprovechar la televisión en nuestra estrategia de publicidad .....	271
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-8	
Cómo aprovechar la radio en nuestra estrategia de publicidad .....	272
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-9	
Cómo aprovechar los anuncios exteriores en nuestra estrategia de publicidad .....	273
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-10	
Cómo aprovechar el correo directo en nuestra estrategia de publicidad .....	274
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-11	
Cómo aprovechar la televisión por cable en nuestra estrategia de publicidad .....	275
Qué decirles a sus clientes .....	276

Una estrategia creativa específica.....	276
Aprovechamiento de una declaración de estrategia creativa .....	278
He aquí un ejemplo de una declaración de estrategia creativa .....	279
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-12	
Declaración de estrategia creativa — Marca A .....	281
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-13	
Declaración de estrategia creativa — Marca B .....	282
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-14	
Declaración de estrategia creativa — Marca C .....	283
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-15	
Declaración de estrategia creativa — Marca D .....	284
Promoción de ventas .....	285
Tipos de promoción de ventas .....	286
Muestras .....	286
Una advertencia importante .....	287
Cupones .....	287
Descuentos en el precio .....	288
Obsequios incluidos dentro y fuera del paquete .....	288
Regalos por correo .....	289
Ofertas de cobro inmediato .....	290
Paquetes con premios .....	290
Concursos y sorteos .....	291
Planee sus programas de promoción de ventas .....	291
Fechas límites cruciales .....	292
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-16	
Programa de promoción de ventas — Marca A .....	293
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-17	
Programa de promoción de ventas — Marca B .....	294
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-18	
Programa de promoción de ventas — Marca C .....	295
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-19	
Programa de promoción de ventas — Marca D .....	296
Promoción a los comerciantes .....	297
Selección de la agencia de publicidad/promoción para	
trabajar conjuntamente .....	297

## SECCIÓN DOCE

---

### *Toda la competencia es global*

Panorama general de la Sección Doce .....	300
La competencia global es una realidad para todas las empresas .....	300
Breve historia del comercio mundial .....	301

Otras organizaciones importantes .....	302
¿En qué posición nos encontramos en la actualidad? .....	303
Cómo formar una empresa internacional .....	303
Fuentes de información .....	303
Ferias y exhibiciones .....	305
Tres factores que verdaderamente marcan la diferencia en los negocios internacionales .....	308
Tres decisiones importantes en la formación de un negocio internacional .....	310
Presentación 12-1 Estructura típica de fijación de precios internacionales para bienes manufacturados .....	313
Hoja de planeación de mercadotecnia 12-1 Preparación para iniciar un negocio de exportación .....	314

### SECCIÓN TRECE

## *La tecnología que cambia todas las actividades de negocios*

Panorama general de la Sección Trece .....	318
Aquí es donde se atisba el futuro .....	318
Cambios en la producción de los bienes y servicios .....	319
Cambios en los canales de distribución .....	321
Cambios en almacenamiento .....	322
Cambios en cómo hablamos con los clientes: bases de datos .....	324
Un cambio en cómo nos dirigimos a los clientes: CD-ROMS .....	326
Utilización de los CD-ROM en otras aplicaciones .....	327
Un cambio en la forma en que hablamos con los clientes: Internet .....	329
¿De qué tamaño es el mercado de Internet? .....	330
¿Se recurre a Internet? .....	330
¿Usan Internet para comprar? .....	331
¿Quiénes son los usuarios de Internet? .....	331
¿Qué significa todo esto? .....	331
Warehouse Wines & Liquors Corporation, Stamford, Connecticut .....	331
Hot Hot Hot, Pasadena, California .....	332
Fore Play Golf, Pasadena, California .....	332
Peapod, Inc., Evanston, Illinois .....	332
Engineering Simplicity, Inc., Irvine, California .....	333
Autoscape™, Inc., Los Ángeles, California .....	333
Security First Network Bank, Lexington, Kentucky .....	333
Claitor's Law Books and Publishing Division, Baton Rouge, Louisiana .....	334

Marcus & Millichap Real Estate Investment Brokerage, Palo Alto, California .....	334
Electronic Gourmet Guide, Newport Beach, California .....	334
Internet y su empresa: ¿qué sigue? .....	334
Información de negocios en Internet .....	335
Conclusiones .....	336
Hoja de planeación de mercadotecnia 13-1	
Oportunidades en Internet para la Marca A .....	337
Hoja de planeación de mercadotecnia 13-2	
Oportunidades en Internet para la Marca B .....	338
Hoja de planeación de mercadotecnia 13-3	
Oportunidades en Internet para la Marca C .....	339
Hoja de planeación de mercadotecnia 13-4	
Oportunidades en Internet para la Marca D .....	340

---

### SECCIÓN CATORCE

---

#### *Reunir todos los elementos para elaborar un plan de mercadotecnia estratégico ganador*

Panorama general de la Sección Catorce .....	341
Elaboración de su propio sistema de planeación estratégica de mercadotecnia .....	341
1 Organizar lo que conoce y lo que tiene que hacer .....	342
2 Planeación del panorama financiero .....	342
3 Establecer un programa .....	343
4 Un sistema de supervisión .....	343
Presentación 14-1 Planeación estratégica de mercadotecnia anual de una compañía grande de productos de consumo .....	344
Presentación 14-2 Resumen del plan de mercadotecnia de una pequeña cadena hotelera .....	347
Presentación 14-3 Estrategia de mercadotecnia para el año fiscal de una compañía pequeña de productos de consumo generalizado .....	350
Presentación 14-4 Plan del programa de mercadotecnia de un banco de tamaño mediano .....	356
Sugerencia de uso de sus hojas de planeación de mercadotecnia .....	358