



Revista científica **ANFIBIOS**

ISSN: 2665-1513 (Impreso)

ISSN: 2711-0532 (En línea)

Vol. 4 Núm. 2 (2021)

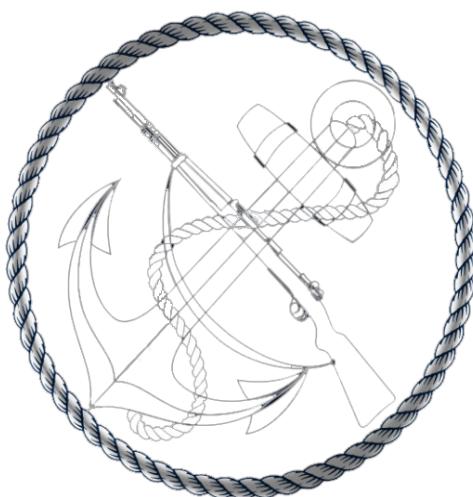


**ARMADA
DE COLOMBIA**



**EDICIONES
EFIM**

EDICIONES EFIM - ESCUELA TÉCNICA DE INGENIEROS DE MARINA



EDICIONES
EFIM

ESCUELA DE FORMACIÓN DE INFANTERÍA DE MARINA

Volumen 4, No. 2, Julio - Diciembre de 2021

Anfibios es una revista científica de circulación nacional, editada por la escuela de formación de la infantería de marina, en la cual se publican los resultados de las investigaciones realizadas por profesionales de diversas áreas del conocimiento. Anfibios ofrece a la comunidad académica artículos en formato de acceso público.

Las opiniones expresadas por los autores, y los materiales digitales que aparecen en las publicaciones, son directa responsabilidad de los autores y no comprometen a la revista.

La publicación de resultados de investigación en la revista anfibios dependerá del criterio de evaluación del comité editorial.

Editor:

Jorge Del Río Cortina
editorefim@revistaanfibios.org
editor.efim@gmail.com

Diagramación
CPCIM. Silvio Eduardo Arrieta Xiques

Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0



Diciembre de 2021



Director de la Escuela de Formación de Infantería de Marina - Coveñas
CRCIM. Jaime Humberto Fontecha Rivera

Subdirector de La Escuela De Formación de Infantería De Marina - Coveñas
TCCIM. Nelson Cano Holguin

Decano Escuela de Formación de Infantería de Marina - Coveñas
MYCIM. Heber Alonso Cardona Pérez

Director de Investigaciones
SPCIM. Julian Barrera González

Escuela de Formación de Infantería de Marina- Coveñas.

Carrera Troncal Vía Santa Cruz de Lorica Base de Entrenamiento de Infantería de Marina.

Coveñas, Sucre, Colombia
<https://www.efim.edu.co/>



Revista científica Anfibios - ISSN: 2665-1513 (Impreso) - ISSN: 2711-0532 (En línea)
Volumen 4, No. 2, Julio - Diciembre de 2021

www.revistaanfibios.org

Comité Editorial

Jorge Del Río Cortina, PhD(c) - Universidad Tecnológica de Bolívar - Colombia
Vladimir Balza-Franco, PhD - Universidad del Magdalena - Colombia
Omaira Cecilia Martínez Moreno, PhD - Universidad Autónoma de Baja California - México
José Gabriel Ruiz Andrade, PhD - Universidad Autónoma de Baja California - México
Jaime Eduardo González Diaz, PhD - Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco - Colombia
Erick Jassir Ufre, PhD - Universidad Libre - Colombia

Pares Evaluadores

Eilén Oviedo González, PhD - Universidad Pedagógica Nacional - México
Omar Leonardo Valladares Icedo, PhD - Universidad Autónoma de Baja California - México
Margarita Ramírez Torres, PhD - Universidad Autónoma de Baja California - México
Juan Manuel Perusquía Velasco, PhD - Universidad Autónoma de Baja California - México
Jhon Víctor Vidal Durango, PhD - Corporación Universitaria del Caribe (CECAR) - Colombia
Abel Del Río Cortina, PhD(c) - Fundación Universitaria Cafam - Colombia
Rosario Terrazas Verdugo, Mg - Universidad Estatal de Sonora - México
Margarita María Contreras Cuentas PhD - Universidad del Norte - Colombia
Rita Cecilia De la Hoz Villar, PhD - Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco - Colombia
Ricardo Antonio Simancas Trujillo, Mg - Universidad Libre - Colombia
Naomi López Espitia, Mg - Universidad del Sinú - Colombia
Ana Karina Romero Severiche, Mg - Universidad Pontificia Bolivariana - Colombia
Jairo Alonso Orozco Triana, Mg - Universidad EAN - Colombia
Orlando Del Río Pájaro, Mg - Universidad Tecnológica de Bolívar - Colombia
Francisco Vergara Streinesberger, Mba - Universidad Tecnológica de Bolívar - Colombia
Karen María De Hoyos Correa, M.Sc - Corporación Universitaria del Caribe (CECAR) - Colombia
Carlos Alberto Rodríguez Arias, M.Sc - Servicio Nacional de Aprendizaje - (SENA atlántico) - Colombia

Editor

Jorge Del Río Cortina, PhD(c) - Universidad Tecnológica de Bolívar - Colombia
editorefim@revistaanfibios.org
editor.efm@gmail.com
Escuela de Formación de Infantería de Marina

CONTENIDO

Editorial	8
Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Fundación vida nueva y digna de la ciudad de Montería <i>Carlos A. Causil-Lengua, Alexander Bravo-Yepes, Jhennys P. Becerra-Ossa</i>	11-19
Implementando Estrategias de mercado ¿Gestión estratégica de marketing o una combinación? <i>Omaira C. Martínez-Moreno, Yannet Hernández-Ibarra, Juan C. Sandoval-Zavala</i>	20-28
Afinando la Estrategia: los enfoques de la Gestión Administrativa y la orientación del Mercado <i>Ricardo Verján-Quiñones, María G. Woo-Gutiérrez, Daniel García-Alegre</i>	29-35
La incidencia de la Planificación estratégica en el desempeño del Marketing: Una revisión crítica <i>José G. Ruiz-Andrade, Claudia L. Solís-Palafox, Norma A. López-Luna</i>	36-44
El rol del Marketing Estratégico en las Organizaciones inmersas en entornos VUCA <i>Margarita Ramírez-Torres, Erick P. Salinas-Chaidez, Ana B. Miranda-Navarro</i>	45-54
La Gestión Estratégica, el Branding y su Influencia en el Marketing: ¿una asignatura pendiente? <i>Sara J. Figueroa-Casillas, María D. Rosario-Ruiz</i>	55-63
Marketing, Gestión de la Calidad Total y Benchmarking: una revisión de la literatura <i>Sherly Hoyos-Estrada</i>	64-71
Desarrollo Empresarial y Erradicación de Cultivos ilícitos: caso vereda Nueva Colombia departamento del Meta Colombia <i>Guillermo Mendivil-González, Jaime E. González-Díaz, José D. Peroza-Daza</i>	72-83
Escenarios prospectivos: Sucre, Territorio de Paz y Desarrollo 2030 <i>Oswaldo Calao-Paternina</i>	84-94

CONTENT

Editorial	9
Diagnosis of the Internal Control System at the new and digna life Foundation of the city of Montería <i>Carlos A. Causil-Lengua, Alexander Bravo-Yepes, Jhennys P. Becerra-Ossa</i>	11-19
Implementing Marketing Strategies ¿Strategic marketing management or a combination? <i>Omaira C. Martínez-Moreno, Yannet Hernández-Ibarra, Juan C. Sandoval-Zavala</i>	20-28
Refining Strategy: Management approaches and Market orientation <i>Ricardo Verján-Quiñones, María G. Woo-Gutiérrez, Daniel García-Alegre</i>	29-35
The Impact of Strategic Planning on Marketing Performance: a critical review <i>José G. Ruiz-Andrade, Claudia L. Solís-Palafox, Norma A. López-Luna</i>	36-44
The Role of Strategic Marketing in Organizations immersed in VUCA environments <i>Margarita Ramírez-Torres, Erick P. Salinas-Chaidez, Ana B. Miranda-Navarro</i>	45-54
Strategic Management, Branding and its Influence on Marketing: A Pending Subject? <i>Sara J. Figueroa-Casillas, María D. Rosario-Ruiz</i>	55-63
Marketing, Total Quality Management and Benchmarking: a review of the literature <i>Sherly Hoyos-Estrada</i>	64-71
Business development and eradication of illicit crops: the case of vereda Nueva Colombia department of Meta Colombia <i>Guillermo Mendivil-González, Jaime E. González-Díaz, José D. Peroza-Daza</i>	72-83
Prospective Scenarios: Sucre, Territory of Peace and Development 2030 <i>Oswaldo Calao-Paternina</i>	84-94

EDITORIAL

La Escuela de Formación de la Infantería de Marina (EFIM), comprometida en el proceso de enseñanza aprendizaje de cada uno de los miembros de la comunidad académica, así como de la construcción de colectivos con un alto enfoque hacia la reflexión de los enfoques teóricos y la investigación empírica presenta a la comunidad académica los avances reflejados en los diferentes campos de conocimiento que requieren las partes interesadas en las organizaciones para el debido análisis y su elección en la toma de decisiones, resaltando las condiciones de las nuevas realidades que enfrentan las organizaciones en los diferentes territorios, donde la ralentización de la economía es el común denominador en la aldea global, generando tensiones en el corto, mediano y largo plazo en lo político, social, económico, ambiental y legal.

En esta oportunidad se cuenta con la participación especial de resultados de investigación de la comunidad académica de la Universidad Autónoma de Baja California, sede Tijuana como parte del dialogo de saberes, así como los aportes de docentes vinculados a instituciones en Colombia quienes presentan sus avances.

El marketing ocupa uno de los lugares centrales al interior de las estrategias de las organizaciones en la actualidad debido a lo inestable del entorno empresarial, es por esto que su gestión y los elementos inherentes a él son de vital importancia para el entorno organizacional actual. En este contexto, es importante reconocer la relación entre el marketing y la gestión de la calidad total (TQM), por medio de una revisión de literatura que analice diversas publicaciones en torno a esta temática, en donde se encuentran similitudes y afinidades en los hallazgos entre estas dos áreas, sin embargo, en el mundo real y en la práctica hay una aparente falta de integración de las dos.

Es por lo anterior, que llevar una adecuada gestión de marketing en las empresas implica progresivamente implementar ajustes sobre la marcha a través de los cuales se logra precisar y desarrollar las estrategias que coadyuven el posicionamiento de una marca, empresa, o producto. En el artículo se analizan dos aspectos importantes en el actuar de una industria en el mercado; por un lado, la gestión estratégica y por otro el marketing, pero sin duda ambas son fundamentales para que las organizaciones lleguen a alcanzar sus objetivos y metas propuestos. Como resultado del anterior panorama se plantea una revisión de la literatura que permita dilucidar los enfoques de la gestión administrativa y la orientación del mercado, con la finalidad que los resultados obtenidos se postulen como referencias para gerentes y organizaciones.

En este sentido, aspectos como el cambio en el consumo de los clientes, el aumento de éstos y sus demandas específicas, y las nuevas tecnologías están provocando un entorno donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad resulta habitual para las organizaciones. En ese marco, se plantea un análisis acerca del manejo del marketing estratégico de las organizaciones haciendo énfasis en la importancia de la estrategia para la gestión de las empresas, así como la importancia de la medición del rendimiento organizacional y su eficiencia.

Los dos últimos manuscritos que integran al presente número evalúan la relación entre el desarrollo empresarial visto desde un diseño documental que analiza la evolución de políticas públicas y la incidencia de estas en la creación de ventajas a nivel empresarial, de igual modo se estudia como el papel del sistema de control interno como herramienta esencial en las organizaciones que permiten minimizar riesgos y desarrollar una mejor toma de decisiones, lo que desencadena como resultado una mayor operacionalidad y flujo en los procesos.

Agradecemos inmensurablemente al lector, por su valiosa atención en la revista y esperamos ser un espacio de aprendizaje y divulgación, que aporte valor a su instruido recorrido académico.

Jorge Del Río Cortina
Editor

EDITORIAL

The Escuela de Formación de la Infantería de Marina (EFIM), committed to the teaching-learning process of each of the members of the academic community, as well as the construction of collectives with a high focus on the reflection of theoretical approaches and empirical research presents to the academic community the advances reflected in the different fields of knowledge required by stakeholders in organizations for the proper analysis and their choice in decision making, highlighting the conditions of the new realities faced by organizations in different territories, where the slowdown of the economy is the common denominator in the global village, generating tensions in the short, medium and long term in the political, social, economic, environmental and legal fields.

In this opportunity, there is a special participation of research results from the academic community of the Autonomous University of Baja California, Tijuana, as part of the dialogue of knowledge, as well as the contributions of professors linked to institutions in Colombia who present their progress.

Marketing occupies one of the central places within the strategies of organizations today due to the unstable business environment, which is why its management and the elements inherent to it are of vital importance for the current organizational environment. In this context, it is important to recognize the relationship between marketing and total quality management (TQM), through a literature review that analyzes various publications on this topic, where similarities and affinities are found in the findings between these two areas, however, in the real world and in practice there is an apparent lack of integration of the two.

It is for this reason that an adequate marketing management in companies implies progressively implementing adjustments on the fly through which it is possible to specify and develop strategies that contribute to the positioning of a brand, company, or product. The article analyzes two important aspects in the performance of an industry in the market; on the one hand, strategic management and on the other, marketing, but undoubtedly both are essential for organizations to achieve their objectives and goals. As a result of the above panorama, a review of the literature is proposed to elucidate the approaches to administrative management and market orientation, so that the results obtained can be used as references for managers and organizations.

In this sense, aspects such as the change in customer consumption, the increase of customers and their specific demands, and new technologies are causing an environment where volatility, uncertainty, complexity and ambiguity are common for organizations. Within this framework, an analysis of the strategic marketing management of organizations is presented, emphasizing the importance of strategy for the management of companies, as well as the importance of measuring organizational performance and its efficiency.

The last two manuscripts that integrate this issue evaluate the relationship between business development seen from a documentary design that analyzes the evolution of public policies and the incidence of these in the creation of advantages at the business level, as well as the role of the internal control system as an essential tool in organizations that allow minimizing risks and developing a better decision making, which results in a greater operability and flow in the processes.

We are immensely grateful to the reader for his valuable attention to the magazine and we hope to be a space for learning and dissemination, which adds value to his academic journey.

Jorge Del Río Cortina
Editor

Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Fundación vida nueva y digna de la ciudad de Montería

Diagnosis of the Internal Control System at the new and digna life Foundation of the city of Montería

Carlos A. Causil-Lengua*

Corporación Universitaria Americana - Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6685-1201>

causilcarlos99@americana.edu.co

Fecha de recepción: 01/10/2021

Fecha de evaluación: 17/10/2021

Fecha de aceptación: 04/11/2021

Alexander Bravo-Yepes

Corporación Universitaria Americana - Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7756-423X>

ayepes@coruniamericana.edu.co

Cómo citar: Causil-Lengua, C., Bravo-Yepes, A., & Becerra-Ossa, J. (2021). *Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Fundación vida nueva y digna de la ciudad de Montería*. Revista Científica Anfibios, 4(2). <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.90>

Jhennys P. Becerra-Ossa

Corporación Universitaria Americana - Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0732-4721>

jbecerra@coruniamericana.edu.co

* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia



Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Resumen

La presente investigación se centró en realizar un diagnóstico del Sistema de Control Interno (SCI) en la Fundación Vida Nueva y Digna de la ciudad de Montería, utilizando para ello el modelo de control interno COSO. La unidad muestral corresponde a la Fundación, tomando para el estudio 12 sujetos participantes de los cargos gerenciales, administrativos, operativos y órganos de control que se encontraban relacionados directamente con las actividades de control; los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron un cuestionario que contenía 18 ítems y una lista de verificación o chequeo, empleada con el fin de ampliar la información obtenida a través del cuestionario aplicado. Como resultado de la investigación se pudo obtener que la organización objeto de estudio se encuentra expuesta a diversos riesgos de índole financiero, económico y legal, toda vez que existen fallas en la implementación y estructuración del Sistema de Control Interno, donde se pudo evidenciar que no existe un área designada o encargada del manejo del mismo, lo cual afecta la independencia de un proceso frente a otro al momento de establecer los controles y realizar las medidas preventivas y/o correctivas a que hubiese lugar. El Sistema de Control Interno es una herramienta esencial en este tipo de organizaciones porque ayuda a minimizar riesgos y realizar una mejor toma de decisiones, obteniendo como resultado una mayor operacionalidad y flujo en los procesos.

Palabras clave

Control interno; ESAL; diagnóstico; procesos y procedimientos; políticas

Abstract

This research focused on carrying out a diagnosis of the Internal Control System at the New and Digna Life Foundation of the city of Montería, using the COSO internal control model. The sample unit corresponds to the Foundation, taking for the study 12 subjects participating in the managerial, administrative, operational and control positions that were directly related to the control activities; the instruments used for data collection were a questionnaire containing 18 items and a check or checklist, used to expand the information obtained through the questionnaire applied. As a result of the investigation, it was possible to obtain that the organization under study is exposed to various risks of a financial, economic and legal nature, since there are failures in the implementation and structuring of the Internal Control System, where it could be evidenced that no There is a designated or

responsible area for managing it, which affects the independence of one process from another when establishing controls and carrying out the preventive and / or corrective measures that may take place. The Internal Control System is an essential tool in this type of organizations because it helps minimize risks and make better decision-making, resulting in greater operationality and process flow.

Keywords

Internal control; non-profit entity; diagnosis; processes and procedures; policies

Introducción

En un mundo globalizado como el de hoy, las organizaciones cada día sin importar su naturaleza jurídica o su objeto social intentan obtener la mayor confiabilidad en sus operaciones y en los sistemas de información que adoptan e implementan. Todos los cambios que ha traído consigo el fenómeno de la globalización afectan de forma directa el actuar de las organizaciones generando de esta manera un mayor interés por alcanzar un alto grado de competitividad en el mercado y el sector en que se desarrollan, teniendo en cuenta que “La globalización mejora, en conjunción con la nueva ola de desarrollo de las tecnologías, la eficiencia de la economía en general y, por tanto, la productividad y el crecimiento mundial” (De la Dehesa, 2000, p.165). Esto demuestra que las compañías, entidades u organizaciones, ya sean de carácter público o privado están siendo forzadas a medir e impulsar sus actividades de acuerdo a las características que presentan los nuevos mercados económicos.

Con el fin de tener control y evaluar en la mayor medida posible los procesos que se desarrollan en cada una de las áreas o dependencia de las empresas, estas optan por la implementación de un Sistema de Control Interno (SCI) donde todos los integrantes de la organización son responsables de la efectividad y el buen funcionamiento de este, aunque es evidente que hay un mayor involucramiento y responsabilidad en los niveles superiores. Es importante reconocer que el funcionamiento de esta herramienta va a depender de las políticas y parámetros establecidos por la organización, a pesar de que existen ciertos modelos de control interno, no existe una regulación para la implementación de los mismos, lo cual le da la libertad a las organizaciones de escoger el que crea conveniente y realizar los respectivos ajustes, adaptándolo a las necesidades y proyectos institucionales, teniendo en cuenta igualmente que “Ahora es mayor la exposición a los riesgos de fraude que lo que ocurría hace dos

o tres décadas atrás; por ello es necesario invertir mucho más ahora en controles para prevenir y detectar fraude” (Aguiar,1996, p.204). Lo anterior, indica que los controles deben ser una medida de prevención más que de corrección y aunque en ciertos momentos es difícil la detección de riesgos y fraudes, con la implementación de estos se minimizan las fallas en los procesos y procedimientos.

Por otro lado, en el caso de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) la adopción e implementación de un SCI tiene la misma finalidad que pudiese tener para cualquier otra organización. En este sentido, se plantea:

Las empresas con ánimo o sin ánimo de lucro deben propender a crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres, (...), poder proveer una estructura conceptual, (...), y así enriquecer su capacidad para generar valor (Estupiñán, 2015, p. 25).

Esto indica, que es necesario entender que su buen funcionamiento ayudará a alcanzar los objetivos empresariales; debido a esto, es de vital importancia desarrollar un monitoreo y seguimiento constante para obtener así una mayor efectividad y eficacia en la ejecución de los procesos administrativos, financieros y contables, lo cual genera una mayor credibilidad y competitividad. El impuesto a las ventas o Impuesto al Valor Agregado comúnmente denominado IVA, es un tributo que tiene su efecto en el consumo de servicios, bienes y explotación de juegos de azar y suerte. (Villasamil & Polo, 2018).

Se realizará un diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Fundación Vida Nueva y Digna de la ciudad de Montería, de tal forma que se pueda determinar el nivel de conocimiento que poseen los funcionarios de las áreas que conforman la fundación, en lo que refiere a la importancia, objetivos y buen funcionamiento del SCI; además, se evaluará el SIC, en lo que

concerne a la estructuración, documentación y funcionamiento, bajo los componentes del marco de control interno del COSO; y finalmente se propondrán una serie de recomendaciones para fortalecer el SIC y la toma de decisiones en los procesos administrativos, contables y financieros de la Fundación Vida Nueva y Digna.

Método

En la investigación se desarrolló un tipo de metodología o investigación descriptiva, teniendo en cuenta que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso comunidad, contexto o situación” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p.80). Entonces, a través de esta metodología es posible conocer e identificar todos aquellos factores que se encuentran relacionados con la situación actual que presenta el control interno dentro de la organización objeto de estudio. Del mismo modo, entendiendo que el fenómeno se estudia y la recolección de la información se realiza partiendo de la observación sobre un grupo en particular, el método a través del cual se desarrolló el trabajo de investigación fue inductivo, con un enfoque mixto, el cual resulta de la unión y contempla los elementos característicos del método cualitativo y cuantitativo. El estudio de las teorías de desarrollo económico regional proporcionan ideas más amplias y concisas sobre las disparidades regionales presentes en un país, a diferencia de las teorías de desarrollo económico. (De la Cruz, 2018)

La población objeto de estudio en la cual se realizó el estudio corresponde a una sola entidad, la Fundación Vida Nueva y Digna. El tipo de muestreo seleccionado en la investigación corresponde a aquel denominado muestreo por conveniencia, toda vez que las personas seleccionadas que participan como informantes o “las unidades de la muestra se autoseleccionan o se eligen de acuerdo a su fácil disponibilidad” (Mejía, 2000, p. 169). En este sentido, la unidad muestral no fue elegida dentro de la población de acuerdo a una serie de criterios y/o características comunes, sino más bien de acuerdo a la facilidad y comodidad del investigador y a la disponibilidad de la unidad o unidades muestrales o de observación. Por tanto, el estudio investigativo abarcó a la Fundación como unidad muestral, escogiendo para ello 12 sujetos participantes.

Para llevar a cabo la investigación y teniendo en cuenta los procedimientos para la recolección de información sobre el fenómeno o suceso estudiado, se hizo uso de la encuesta y la lista de chequeo (Check List) o verificación como los instrumentos de recolección de datos válidos dentro del proceso investigativo. Además, se desarrolló un tipo de paradigma de análisis de investigación hermenéutico, el cual presenta como una de sus características principales “la identificación de las reglas que subyacen, siguen y gobiernan los fenómenos sociales” (Pérez, 1994, p.27). De esta manera, los datos e información obtenida estuvieron influidos por las características y el contexto en el cual se llevó a cabo el estudio. Así mismo, esta investigación se desarrolló teniendo en cuenta principios éticos tales como: imparcialidad, equidad, justicia y confidencialidad; y conforme a los diferentes criterios establecidos por la organización y la institución académica; y con la declaratoria de consentimiento informado de los sujetos participantes.

Resultados

El Sistema de Control Interno en las organizaciones

Hablar de control interno, es hablar de gestión, planificación, y mecanismos de evaluación, que conllevan a la verificación de lo procedimental, garantizando la transparencia y el actuar del ente económico, vigilado por organismos Estatales; para los cuales establecer un buen sistema de control interno en los entes económicos, como es el caso de las ESAL, es una garantía del resguardo de los recursos, y evitar los posibles fraudes por negligencias administrativas. Los riesgos pertenecen a la naturaleza de cualquier negocio y nacen con el surgimiento del mismo, pero es allí donde cada organización marca la diferencia al implementar y establecer estrategias enfocadas a la minimización de estos.

El Sistema de control interno es una herramienta fundamental para la consecución de los objetivos trazados, donde todos los actores de la empresa tienen cierto grado de participación, el control interno busca en cierta manera ayudar a la gerencia a desarrollar una mejor gestión, análisis y evaluación de los procesos y procedimientos, con el fin de realizar una toma de decisiones en tiempo real y/u oportuno, permitiendo mejorar el

alcance de los objetivos empresariales establecidos y la evaluación y administración de los riesgos; lo anterior lo apoya Mantilla (2008), quien define el control interno como “un proceso diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos del negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera” (p.43). Se puede observar según lo descrito anteriormente por el autor que la implementación de un sistema de control interno dentro de una organización es fundamental porque nos ayuda a detectar las fallas que existan en los procesos internos que se llevan dentro de estas, facilitando de esta forma la toma de decisiones en el momento oportuno. Sin embargo, el tener un sistema de control interno establecido no necesariamente significa que esté siendo útil, ya que se deben realizar revisiones, evaluaciones y actualizaciones del mismo, de lo contrario van a salir a relucir deficiencias en esta herramienta que de cierta forma impactarán en el ejercicio y la toma de decisiones gerencial; para lo cual se debe procurar establecer un ambiente de control propicio para la eficacia y eficiencia del mismo. Arens, Elder y Beasley (2007) definen “La esencia de la organización controlada de forma eficaz está en la actitud de su administración” (p.275). Por consiguiente, tal como sea percibido el control desde los niveles superiores así se verá reflejado y se responderá en los niveles inferiores, esto implica la implementación y adopción de estrategias enfocadas al mejoramiento de esta herramienta, lo cual va a requerir de más esfuerzo y compromiso de las diferentes áreas y de la misma dirección administrativa.

Nivel de conocimiento de los funcionarios con respecto a la importancia, objetivos y buen funcionamiento del Sistema de Control Interno

En el marco de la evaluación e implementación del Sistema de Control Interno en cualquier organización, es necesario que todos sus actores o personas que se encuentran en las diversas áreas o departamentos tengan pleno conocimiento de cómo funciona y la importancia del mismo, ya que a partir de ello se puede analizar su eficacia y eficiencia para ayudar en la toma de decisiones, sin embargo, la investigación pudo arrojar que existen una serie de factores tales como la inexistencia de un área o persona independiente que maneje el SCI, manuales no diseñados, desconocimiento de roles y responsabilidades de algunos órganos frente al control y la divulgación de las políticas, misión, visión y valores corporativos que impiden su funcionalidad y el verdadero objetivo de su implementación.

En este mismo sentido, para Arboleda, Sánchez y Sanabria (2016), quienes llevaron a cabo el estudio titulado “Factores de éxito competitivo: caso ESAL Barranquilla”, encontrando situaciones similares a las destacadas en la presente investigación aseguran que “es importante resaltar los canales de comunicación existentes en las organizaciones que permitan un flujo efectivo de la información y generar un escenario de confianza” (p.174). Esto conllevaría al fortalecimiento de la relación del personal vinculado a la organización con el SCI y de esta manera contemplar la utilidad y dinámica del mismo dentro de las organizaciones.

Estructuración, documentación y funcionamiento del SCI bajo los componentes del modelo de control interno COSO

Este modelo es muy completo y examina cada una de las áreas de la empresa con el fin de analizar y relacionar cada uno de los factores que puedan afectar o representen un riesgo para el negocio o desarrollo del objeto social, el cual tiene como función principal:

Reconocer la existencia de procesos, de un personal que los lleva a cabo (...), de una seguridad razonable para la administración y el Consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos (operacionales, información financiera y de cumplimiento) y también la existencia de unos componentes interrelacionados (López y Guevara, 2016, p. 5).

Por lo tanto, a través de esta herramienta se busca la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. Para lograr estos fines y realizar un mejor control y análisis de la compañía, los componentes básicos que contempla este modelo y que permiten desarrollar el control interno se basan en: el ambiente de control Evaluación del riesgo, información y comunicación, actividades de control y Monitoreo y seguimiento.

Ambiente de Control

A través del ambiente de control se busca proporcionar una buena relación del recurso humano con la herramienta, produciendo un entorno en el cual se estimule y se permita la correcta implementación de los controles, así como la existencia de las condiciones para llevar a cabo la aplicación de los mismos; todo esto puede verse afectado cuando no existe una estructura organizacional adecuada, tal como se pudo observar en la presente investigación, toda vez que existen cargos y roles documentados pero que no se encuentran visibles dentro del organigrama. Bajo el mismo componente, se puede observar que, las promociones laborales son muy escasas, debido al nivel de exigencia y responsabilidad para pasar a otra área, pero cuando sucede se deja constancia de ello en los respectivos libros de actas; en cuanto a las medidas correctivas, no se lleva un libro o manual diario donde estas sean anotadas sino que se realizan de forma verbal por cada jefe de área y cuando la ocasión lo amerite se lleva ante instancias superiores, que son quienes determinan el proceso a seguir, dejando constancia de ello en las respectivas actas; por último, se puede decir que existe poca rotación de personal en las áreas, lo cual indica que la Fundación garantiza la estabilidad y las buenas condiciones laborales de su personal.

Los autores Duarte y Beltrán (2016) obtuvieron resultados similares en su estudio “Implementación de mejoras en los procedimientos contables y administrativos para la Fundación Recogiendo Semillitas”, donde identificaron además, que existen factores tales como: la carencia de un organigrama, falta de segregación de funciones, ineficiencia de los procesos y la falta de elaboración de manuales, que son cruciales determinar en la aplicación del ejercicio del control y mejora.

Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo es un tanto compleja y necesaria, ya que ello implica tener la capacidad y disponibilidad para tomar acciones preventivas, de detección o correctivas en el momento preciso, logrando un mejoramiento del control. Uno de los puntos cruciales en este apartado es la dirección de las prácticas administrativas, contables y financieras bajo las políticas establecidas.

Se pudo evidenciar a través del Check List realizado que no existe como tal un manual de procesos y procedimientos sino que se encuentran estos incluidos en un archivo denominado Manual de Campo o PFM 2.5, al igual que las políticas y procedimientos organizacionales. Además, se encontró que, en la mayoría de casos las prácticas administrativas y financieras se llevan acorde a lo establecido en las políticas, sin embargo, existe un riesgo alto en cuanto a la información contable, ya que al no llevarse esta de forma continua y bajo un sistema contable se dificulta la obtención de información de forma oportuna y eficaz que permita tomar decisiones en un momento dado, ya sea con el fin de verificar el alcance de los objetivos y metas establecidas o tomar medidas preventivas y/o correctivas en cuanto al funcionamiento de la entidad, representando también esto un riesgo a nivel legal, toda vez que incurre en el incumplimiento a lo dispuesto en el artículo 45 de la ley 190 de 1995 en el cual se estipula la obligatoriedad de las ESAL de llevar contabilidad y las diversas sanciones a que se encuentra expuesta.

De acuerdo a los resultados revelados, en estudios similares se pudo establecer que existen factores claves para lograr el éxito de las organizaciones, dentro de los cuales se puede destacar la evaluación y mitigación de los riesgos, teniendo en cuenta todos aquellos estándares normativos y operativos, lo cual conlleva a una mejor calidad y confiabilidad por parte de los usuarios (Rodríguez y Suárez, 2014). Es decir, que es necesario llevar a cabo dentro de las entidades acciones de evaluación y mitigación del riesgo, dentro de los cuales se encuentra aquel de tipo legal.

Actividades de Control

Dentro del componente de actividades de control se buscan desarrollar acciones que garanticen la minimización de los riesgos y la consecución de los objetivos, trayendo consigo la implementación de ciertas estrategias por parte de la administración, lo cual sucede de acuerdo con Cárdenas, Rincón y Guio (2017) porque “la empresa alcanza un nivel de complejidad tal, que la obliga a generar estrategias y a buscar un modelo de control de las mismas” (p. 2). Esto refleja que una de una de las más usadas es la formulación de los manuales de procesos, procedimientos y políticas, los cuales deben pasar por un constante sistema de actualización para que puedan dar res-

puesta a todas las actividades. Es decir, para que se puedan llevar a cabo las actividades de control es indispensable que las organizaciones, implementen y fortalezcan dentro de sus estrategias la actualización e innovación constante, asegurando con ello el éxito y perdurabilidad en el tiempo. Se pudo identificar que dentro del archivo que lleva la Fundación denominado Controles Internos y en el Manual de Campo o PFM 2.5 donde se lleva la documentación de procesos y procedimientos hace falta la descripción de algunos; otros por su parte, no han sido actualizados y alineados a los nuevos marcos normativos, legales y organizacionales.

Información y Comunicación

La información y comunicación es esencial, ya que ayuda al mejoramiento de los procesos y permite brindar una mayor seguridad, conocimiento y confiabilidad en el negocio u objeto social, tanto a los colaboradores como a los clientes de la información externos. De acuerdo a las observaciones consignadas se pudo evidenciar que SI se realiza una recopilación de información de terceros bajo las políticas y procedimientos establecidos, sin embargo, no se lleva una base de datos en cuanto a esta información de agentes externos. De igual manera, se pudo verificar que no existen unos plazos establecidos para la recopilación, divulgación y respuesta a las comunicaciones internas y externas, lo cual puede derivar en una dirección y gestión inadecuada e ineficaz de la organización y puede generar traumatismo y sobrecarga laboral, así como demora en la presentación de información a terceros; asimismo, se pudo conocer que la fundación cuenta con una página web registrada, sin embargo no existe claridad sobre la persona responsable de su manejo, lo cual ocasiona que esta no se encuentre actualizada, conociendo que a través de ella puede extenderse y darse a conocer ante un mayor público.

Por otro lado, la información que maneja la Fundación del personal y de terceros (de acuerdo a los criterios de medición) se encuentra en un nivel MEDIO ya que se garantiza la seguridad y acceso solo al personal autorizado, sin embargo, existen documentos que presentan una seguridad BAJA ya que se encuentran a la vista del público y en algunos casos no funciona el sistema de seguridad en el cual se encuentran ubicados, lo cual

puede ocasionar robo y pérdida de documentos e información de agentes internos y externos. De igual manera, existen algunos servidores y equipos que contienen información legal y acceso a cuentas de la entidad, pero no tienen restricciones de acceso al iniciar sesión en los mismos. El marketing juega un papel fundamental a la hora de llegar a la satisfacción de consumidor; de tal manera, la publicidad es un tema fundamental ya que es sensible a cometer error en el mercado. (Suárez y Salazar, 2016)

Como apoyo a lo anterior, en el estudio “Fortalecimiento Empresarial a Entidades sin ánimo de lucro. Fusagasugá – región” realizado por Escobar, Ruiz y Escobar (2015) obteniendo resultados similares en cuanto al componente de información y comunicación, argumentan que “existe la necesidad de fortalecer la capacidad endógena institucional para la comunicación y el desarrollo competitivo de la economía, la tecnología y el emprendimiento” (p.101). Esto permite deducir, que uno de los puntos quizás más débiles dentro de este tipo de organización como las ESAL (aunque se puede dar también en otras organizaciones), son sus sistemas de información, toda vez que son vulnerables y poseen muy poca seguridad en su manejo. De igual forma, Pacheco (2017), en «El gravamen a los movimientos financieros: análisis del recaudo tributario versus la oferta monetaria en Colombia», empleando una metodología menos sofisticada por medio de análisis de tendencias de los principales agregados monetarios y el comportamiento del tributo a lo largo de su entrada en vigencia.

Supervisión y Monitoreo

El resultado de la implementación y ejecución de este componente se traduce en un mayor nivel de calidad que conecta varios procesos. La realización de actividades de supervisión y monitoreo no corresponde a una sola área o departamento, sino que hace parte de la responsabilidad de cada persona para la consecución de los objetivos. Desde este enfoque “La supervisión identifica si las acciones de cada nivel del proceso conducen a los otros niveles previstos o si es necesario hacer cambios. El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión, directamente por las distintas estructuras de dirección” (Vega y Nieves, 2016, p. 4). Por consiguiente, se puede inferir que para el caso del componente de supervisión

y monitoreo, existe una interrelación y transversalidad entre cada proceso, área y actividad de la empresa, tal que si ocurre algún suceso negativo en uno de ellos, eso crea una cadena o línea de daño general si no se corrige a tiempo.

A través de los diferentes instrumentos de recolección de datos se pudo obtener que, aunque existen controles internos en la entidad estudiada, es necesario realizarle algunas mejoras y ajustes al mismo que permitan que este sea eficiente, ajustes tales como mayor documentación de las actividades, identificación y responsabilidades de la persona responsable del control interno, así como el diseño, actualización y/o implementación de los diferentes manuales que ayudarán a crear un mayor nivel de productividad, eficiencia y eficacia en las actividades.

Principales recomendaciones para fortalecer el Sistema de Control Interno y mejorar la toma de decisiones en los procesos administrativos, contables y financieros

Luego de realizar el proceso de verificación o Check List del control interno se identificó que no existe un manual de funciones y responsabilidades sino que estas se encuentran descritas en los respectivos contratos. Del mismo modo, se obtuvo que el 100% de los encuestados, tienen una percepción ALTA sobre la filosofía de dirección y el estilo de gestión desarrollado, demostrando, que el trabajo realizado por la gerencia, directivos y jefes de área tiene una buena aceptación dentro del resto de personal. Sin embargo, se hace necesario en este sentido, expresar que es recomendable se implemente y documente una ruta y sus respectivos responsables para realizar las quejas, sugerencias, recomendaciones y/o denuncias por parte del personal interno y externo, logrando una mayor transparencia y evaluación de la gestión desarrollada. Si el liderazgo presenta fallas trasciende en un errado direccionamiento hacia sus colaboradores originando desalineación, confusión en sus funciones, obteniendo resultados perjudiciales, ocasionando un alto grado de desmotivación, además de un clima organizacional tenso e inapropiado que no permite el trabajo en equipo en la empresa (Rivera & Conrado, 2016, pág. 64)

Luego de realizar las observaciones respectivas se pudo establecer que la entidad cuenta con adecuado número de personal para el nivel de ac-

tividades y operaciones desarrolladas; en cuanto a la ubicación geográfica se podría decir que esta es pertinente para la labor y zona de impacto; mientras tanto, el impacto social se puede decir que en el último año no ha tenido un crecimiento significativo, sino que contrario a esto ha disminuido la cobertura y nivel de patrocinio. Por último, los datos obtenidos revelan que el 83% de los encuestados considera el nivel de su actual condición laboral de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y competencias, como ALTO, entretanto, que el 17% restante considera que este nivel es MEDIO. Esto deja entrever que si existiera una mejor condición laboral en otra organización las personas optarían por tomar la decisión de tomar las respectivas ofertas, lo cual va muy ligado al tema de calidad laboral, donde se pudo constatar que el 82% de las contrataciones corresponden a la modalidad de Prestación de servicios mientras que el otro 18% corresponden a la modalidad de Contrato Indefinido, coexistiendo con ello una mayor incertidumbre con respecto al futuro y condiciones laborales.

Conclusiones

Frente a lo expuesto anteriormente, se puede argumentar que, el tema de fortalecimiento del SCI que cada entidad, empresa u organización tiene implementado, independientemente del modelo seguido, es una responsabilidad que aplica e involucra esencialmente a las partes superiores de la estructura organizacional, ya que son ellos quienes desarrollan la misión y visión de la entidad, para que luego se trabaje en las diferentes estrategias y la trazabilidad de los objetivos y metas.

Es necesario que exista un área o persona encargada del control interno, y que en lo posible este no sea manejado por la gerencia y la administración. Así mismo, el diseño de un código de ética es esencial dentro de las organizaciones, esencialmente cuando nos referimos a las ESAL, ya que su inexistencia puede afectar la conducta y toma de decisiones de una persona frente a determinadas situaciones, ya que no existe claridad bajo que parámetros actuar. Igualmente, es pertinente que pueda existir un Comité de auditoría u órgano que cumpla las funciones de este, velando por el cumplimiento de las diferentes políticas y prácticas establecidas, de tal forma que se minimice en cada acción los riesgos; brindando

también apoyo cuando este sea necesario para superar alguna situación, para lo cual se requiere que estén debidamente familiarizados y actualizados con las operaciones y actividades que lleva a cabo la entidad.

La divulgación de la misión, visión y valores corporativos, hace parte de las actividades empresariales, buscando a través de esto, un mayor reconocimiento y posicionamiento en la comunidad, que es sin duda, uno de los principales ejes que busca alcanzar cualquier organización, especialmente las ESAL, ya que esto trae consigo el beneficio de una mayor concentración local y la fijación de la mirada de muchas organizaciones nacionales, internacionales, públicas y privadas. Por tal motivo, también es necesario que la descripción de algunas políticas, procesos y procedimientos sean actualizadas y alineadas a los nuevos marcos normativos, legales y organizacionales.

Cuando se realiza recopilación de información, ya sea interna o de terceros, estos se deben hacer bajo las políticas y procedimientos establecidos, llevando conjuntamente una base de datos, garantizando la seguridad y acceso a esta solo al personal autorizado.

En cualquier organización, siempre deberán existir plazos establecidos para la recopilación,

divulgación y respuesta a las comunicaciones internas y externas, con el fin de no derivar en una dirección y gestión inadecuada e ineficaz de la organización y se pueda evitar generar traumatismo y sobrecarga laboral, así como demora en la presentación de información a terceros.

La contabilidad es esencial dentro de cualquier organización, y aunque no represente en la misma uno de los procesos más relevantes e importantes, es necesario dar cumplimiento a lo dispuesto en los respectivos marcos normativos que rigen su actividad. Teniendo en cuenta de igual manera que representa un factor importante al momento de tomar decisiones e implementar mejoras dentro de la organización, sirve igualmente como medio de control de las operaciones.

A raíz de todo esto, se puede decir que, el nivel de estructuración del SCI es débil, lo cual se obtuvo a través de diferentes ítems de la lista de verificación empleada; también se pudo evidenciar que este sistema se encuentra documentado, pero no posee las actualizaciones y revisiones adecuadas de acuerdo a los lineamientos y normas vigentes; de esta manera, se puede argumentar que el funcionamiento se puede clasificar en el nivel de NO APTO o INADECUADO, atendiendo a las descripciones y formulaciones anteriores.

Referencias

- Aguiar, H. (1996). El fraude en las organizaciones. *Contaduría*, 28 (1), 193-208
- Arboleda, G.B., Sánchez, A.M. y Sanabria, N.J. (2016). Factores de éxito competitivo: caso ESAL Barranquilla. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 163-179. doi: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.740>
- Arens, A.A., Elder, R.J., y Beasley, M.S. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Cárdenas, M., Rincón, N., y Guio, M. (Septiembre de 2017). La contabilidad de dirección estratégica, información suficiente para decisiones pertinentes. En U. Militar de Nueva Granada (Presidencia), *Jornada Internacional de Estudios Disciplinares en Contabilidad*. Conferencia llevada a cabo en el congreso II Jornada Internacional de Estudios Disciplinares en Contabilidad y II Encuentro de Estudiantes de Contaduría Pública, Bogotá, Colombia.
- De la Cruz, S. (2018). Teorías de desarrollo económico y desarrollo económico regional: un enfoque conceptual, 7(7), p. 76-84. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.v7i7.295>
- De la Dehensa, G. (2000). Comprender la Globalización. *Recensiones Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* 31 (1), 165-169.
- Duarte, A., y Beltrán, D. (2016). *Implementación de mejoras en los procedimientos contables y administrativos para la Fundación Recogiendo Semillitas* (tesis de pregrado). Universidad de La Salle, Bogotá D.C., Colombia.

- Escobar, E.A., Ruiz, M., y Escobar, G. (2015). Fortalecimiento Empresarial a Entidades sin ánimo de lucro. Fusagasugá – región. *Pensamiento y Gestión*, 39(1), 86-101.
- Estupiñán, G. R. (2015). Administración de riesgos e.r.m. y la auditoría interna (2a. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F, México: Mc-Graw Hill.
- López, O.R. y Guevara, J.A.(2016). Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 4(5), 1-24.
- Mantilla, S. (2008). *Auditoría Financiera de PYMES*. Bogotá, Colombia : Ecoe Ediciones.
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 4(5), 165-180.
- Pacheco Martínez, G. A. (2017). El gravamen a los movimientos financieros: análisis del recaudo tributario versus la oferta monetaria en Colombia. *Revista ADGNOSIS*, 6(6), 177–193. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.v6i6.198>
- Pérez, G. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Madrid, España: Editorial La Murralla S.A.
- Rivera Cerpa, Y. M., & Conrado Tobón, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen Libre*, (19), 57–68. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.19.2901>
- Rodríguez, G., y Suárez, L. (2014). *Análisis del modelo actual de gestión administrativa y de los factores determinantes del éxito empresarial en la Cooperativa San Pio X de Granada Ltda., “COOGRANADA”* (Tesis de maestría). Universidad de La Salle, Bogotá D.C., Colombia.
- Suárez, S. y Salazar, B. (2016). El marketing experiencial como herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa de las empresas del sector comercial colombiano. *Revista Dictamen Libre*, (19), 97-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6104141>
- Vega, L. y Nieves, A.F. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22 (1), 1-19.
- Villasmil, M. y Polo, F. (2018). Estudio comparado sobre la regulación del impuesto al valor agregado (IVA) en Colombia y España. *Dictamen Libre*, 23, 11-31. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5142>

Implementando Estrategias de mercado ¿Gestión estratégica de marketing o una combinación?

Implementing Marketing Strategies ¿Strategic marketing management or a combination?

Omaira C. Martínez-Moreno*

Universidad Autónoma de Baja California - México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9562-1840>

omairam@uabc.edu.mx

Fecha de recepción: 14/08/2021

Fecha de evaluación: 27/08/2021

Fecha de aceptación: 14/10/2021

Yannet Hernández-Ibarra

Universidad Autónoma de Baja California - México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9767-3388>

yannet.hernandez@uabc.edu.mx

Cómo citar: Martínez-Moreno, O., Hernández-Ibarra, Y., & Sandoval-Zavala, J. (2021). *Implementando Estrategias de mercado ¿Gestión estratégica de marketing o una combinación?*. Revista Científica Anfibios, 4(2), 20-28. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.91>

Juan C. Sandoval-Zavala

Universidad Autónoma de Baja California - México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7960-9147>

juan.carlos.sandoval.zavala@uabc.edu.mx

* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia



Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Resumen

Con los requerimientos del entorno empresarial de ajustarse a las necesidades de sus clientes, resulta imprescindible implementar las estrategias de marketing adecuadas para llegar al público objetivo, sin embargo, esta estrategia puede que requiera esfuerzos de otras dependencias de la organización. Es así que se pretende examinar la relación entre gestión estratégica y marketing en aspectos primordiales como el interfaz entre cuestiones estratégicas y cuestiones de marketing y cómo se gestiona en entornos prácticos. Esta propuesta va dirigida a ejecutivos de empresas, gerentes y académicos de marketing. Para tales fines se plantea una revisión de la literatura en esta temática. Los resultados que contienen están respaldados por información empírica acerca de las perspectivas convencionales sobre el contenido de marketing, gestión estratégica y toma de decisiones, también se discuten los cambios organizativos y los argumentos teóricos que han socavado en estos conceptos.

Palabras clave

Gestión estratégica; gestión del marketing; clientes; implementación

Abstract

With the requirements of the business environment to adjust to the needs of their customers, it is essential to implement appropriate marketing strategies to reach the target audience, however, this strategy may require efforts from other organizational units. Thus, we intend to examine the relationship between strategic management and marketing in key aspects such as the interface between strategic issues and marketing issues and how it is managed in practical settings. To this end, a review of the literature on this subject is proposed. The findings are supported by empirical information about conventional perspectives on marketing content, strategic management and decision making, as well as organizational changes and theoretical arguments that have undermined these concepts.

Keywords

Strategic management; marketing management; customers; implementation

Introducción

La gestión estratégica y el marketing muchas veces suelen dividirse en las organizaciones (Y.-S. Chen & Chen, 2009; Larke et al., 2018; Madden et al., 2006; Park et al., 2010), para Morris y Pit (1992) la división de estos dos ocasiona problemas en el desarrollo de prácticas organizacionales efectivas en el contexto de cambios en el entorno, la estructura de las corporaciones y la construcción de cursos de administración que son relevantes para la situación práctica cambiante.

La gestión estratégica se entiende según Schendel y Hofer (1979) como “Un proceso que se ocupa del trabajo empresarial organizacional, la renovación y el crecimiento organizacional, especialmente involucrando la formulación y uso de estrategias que guíen las operaciones de la organización. Por otro lado, el marketing es concebido como un conjunto de estrategias y técnicas que se enfocan en el posicionamiento del mercado, en mercadeo de productos y una ventaja competitiva sostenible (Greenley & Aaby, 1992).

Por lo anterior Day (1992) resume la diferencia entre estas dos áreas asociando que la planificación estratégica consiste en alinear el negocio con el entorno esperado, y el marketing siempre ha sido una función límite entre la empresa y sus clientes internos como elementos estratégicos que impulsan la entrega de valor a los clientes externos, mediante canales estratégicamente establecidos y siempre con una visión hacia el entorno (Arbeláez et al., 2017). Esta postura nos deja claro los roles y funciones de gestión estratégica y marketing.

No obstante, se requiere de un estudio que profundice estas diferencias y semejanzas, permitiendo a los gerentes de las organizaciones dilucidar este contraste de tal manera que puedan tomar decisiones acordes con el entorno organizacional en donde se encuentran. Por eso se propone un estudio que posibilite verificar la relación entre la gestión estratégica y el marketing en aspectos clave, como la interfaz entre los problemas estratégicos y los problemas de marketing y cómo gestionarlos en el entorno real.

Para tales fines se parte de referentes teóricos con la finalidad de profundizar tanto la conceptualización, las diferencias y semejanzas de estos dos conceptos tan fundamentales para el ámbito

empresarial en la actualidad, posteriormente se plantean los aspectos metodológicos enmarcados en una revisión de la literatura para dar paso a los resultados demostrando que la gestión estratégica y el marketing deben ir de la mano y coordinados con la finalidad de trazar una senda de crecimiento positiva para las organizaciones en la actualidad.

Fundamentos Teóricos

De acuerdo con la Junta de Normas de Responsabilidad de Marketing (MASB), la definición formal de gestión de marketing es: «El proceso de establecer objetivos de marketing para una organización (teniendo en cuenta los recursos internos y las oportunidades de mercado), la planeación y ejecución de actividades para cumplir estos objetivos, y la medición del progreso hacia el logro de estos».

Los dos objetivos principales de la gestión de marketing son maximizar la cuota de mercado de la empresa dentro de la industria en general, así como la satisfacción del cliente de la base de consumidores dentro de su cuota de mercado ya capturada (Halim et al., 2019; MatthysSENS, 2019; Sainidis et al., 2019; Vieira et al., 2019). En pocas palabras, se trata de gestionar todo lo que se necesita para impulsar la mercadotecnia y las ventas en el negocio (Mullins & Panagopoulos, 2019; Pozo & Tachizawa, 2018; Sukier et al., 2018; Vieira et al., 2019). Esto significa crear, ejecutar y medir un plan para que la empresa alcance su mercado objetivo, se comunique con este y lo convierta.

En la actualidad, muchas industrias están viviendo momentos difíciles que obligan a los ejecutivos a simplificar, achicarse y asegurarse de que la organización sea lo más eficiente posible (Bachrach et al., 2017; Milichovsky & Simberova, 2015; Ramanathan et al., 2016). ¿Por qué la gestión de marketing debe seguir siendo una prioridad, incluso cuando la economía se dirige hacia una posible recesión?

Tal como lo dijo Harvard Business Review durante la recesión anterior: “Durante las recesiones es más importante que nunca recordar que los clientes leales son la fuente principal y permanente del flujo de fondos y crecimiento orgánico. El marketing no es opcional: es un «costo positivo»,

esencial para generar ingresos de estos clientes clave y de otros". A partir de este breve contexto económico se abordan los principales ejes conceptuales.

Estrategia de mercado

Una estrategia de mercadeo es la creación de acciones o tácticas que lleven al objetivo fundamental de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible, la estrategia incluye todo tipo de actividades básicas, de largo como de corto plazo, así como actividades que tienen que ver con el análisis de la situación estratégica inicial de una compañía (Y.-S. Chen & Chen, 2009; Larke et al., 2018; Nowlin et al., 2018; Rojas De Francisco et al., 2016).

Según los autores clásicos (Philip Kotler, Gary Armstrong), los engranajes que conforman la estrategia de marketing son las ya conocidas 4 “P”; Producto: Entendido como conjunto de atributos que las organizaciones ofrecen a sus clientes, ya sea en forma de bien o servicio, para generarles valor y satisfacción (Marin Carrillo et al., 2004; Weiss et al., 2015). Precio: Entendido como todo esfuerzo que el cliente lleva a cabo para obtener el producto ofrecido. Incluye el costo monetario, el costo de oportunidad, el tiempo y el esfuerzo psicológico (Z. Chen & Dubinsky, 2003; Halim et al., 2019; Madden et al., 2006). Promoción o comunicación: Entendido como modelo de interacción entre la organización y sus clientes para comunicar los beneficios del producto y recibir retroalimentación por parte de éstos últimos (Patiño et al., 2018; Sam, 2017). Plaza o distribución: Entendido como el conjunto de canales o medio por los cuales viajan la información y los productos tangibles desde la organización hacia el cliente y viceversa (Ramirez Angulo et al., 2013; Reddy & Reinartz, 2017).

Sin embargo, hay tres elementos fundamentales que se desprenden de los anteriores y es necesario destacarlos. Ellos son, segmentación conceptualizado como una forma en que la organización clasifica y agrupa a sus clientes según algún criterio lógico, para ofrecer productos que se adapten en un mayor grado a las necesidades de cada segmento (Boone & Roehm, 2002; Kumar & RRK, 2017); Posicionamiento asociado con un modo en que la organización busca ser percibida tanto por el cliente como por la so-

ciedad en general y otros grupos relacionados (proveedores, gobierno, distribuidores, competidores, etc.). Para ello es necesario fijar la visión, misión, UENs y objetivos estratégicos (Larke et al., 2018; Milichovsky & Simberova, 2015) y finalmente la calidad como un el elemento secreto de la receta para el éxito. No debe entenderse como la ausencia de errores o fallas, sino como una cultura que permita mejorar (Alence, 2004; Barton et al., 2008; Hu et al., 2009; Martínez & Martínez, 2009)

Gestión estratégica

Las estrategias de gestión se asocian con la administración la gestión de los planes de acción y objetivos definidos para el éxito de una empresa. En la gestión estratégica, se preparan proyectos y cambios estratégicos, además de monitorear y gestionar lo que se ha implementado (Castellanos Narciso & Pulido, 2014; Madden et al., 2006; Sikora et al., 2016). Es una forma de optimizar y hacer más efectiva la gestión de un negocio y, como se desprende del propio nombre, esta forma de gestión existe para gestionar y dirigir un negocio siguiendo estrategias que pasan por toda la estructura de la organización (Castellanos Narciso & Pulido, 2014; Fraj et al., 2015; Qazi et al., 2019; Vesga R., 2013). En resumen, la gerencia estratégica es responsable de la ejecución de lo que fue establecido en el planeamiento estratégico.

En palabras de Betancourt (2007), la gestión estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (p. 106).

Es a través de la gestión estratégica que hacen que los profesionales que trabajan en la empresa tomen conciencia de sus responsabilidades (Naranjo-Africano, G., & Giraldo, 2020; Wu et al., 2018). Esto refleja el aumento de la productividad y, en consecuencia, de la competitividad del negocio, y también ayuda en el uso adecuado de los recursos, la reducción de los residuos y la maximización de la rentabilidad de cada acción desencadenada por la empresa (Covin et al., 2006; D'Allura, 2019; Kowalkowski et al., 2017). Por lo tanto, es en la gestión estratégica que debes

ser guiado para promover la mejora continua de tu negocio, además de asegurar la supervivencia de la empresa en el tiempo

Metodología

Con base en una investigación cualitativa, comparativa y descriptiva, se plantea una revisión de la literatura, con el propósito de examinar la relación entre la gestión estratégica y el marketing en ámbitos fundamentales, como la interfaz entre los aspectos estratégicos y los aspectos del marketing y cómo gestionar en el medio ambiente. Para tales fines se buscaron publicaciones de corte científico en bases de datos reconocidas como Scopus y Web Of Science (WOS). Los criterios de inclusión fueron que la ubicación estuviera directamente relacionada con la temática en cuestión además de ser los registros con mayor citación en la literatura académica, esto con la finalidad de elegir aquellas publicaciones de mayor impacto académico. Posteriormente se analizaron de forma comparativa los resultados de los documentos y a partir de allí se generaron resultados y conclusiones fundamentadas en trabajos investigativos teóricos y empíricos.

Resultados

La visión de la gestión estratégica se enfoca más por las decisiones tomadas de los altos mandos de una organización y se preocupa por las elecciones del rumbo que tomara la empresa sobre el negocio y el despliegue de recursos de la cartera del negocio. Varadarajan (1992) enlista los temas que se consideran centrales para esta visión de la gestión estratégica. En primera instancia la incorporación de nuevos negocios al portafolio de la firma, es decir, la diversificación de los productos y servicios (Bhattacharyya & Bose, 2020). En segunda instancia la eliminación de negocios de la cartera de la empresa o también denominada des-inversión (Molina-Morales et al., 2011). En tercer lugar la gestión eficaz de los negocios retenidos, esto implica un análisis de cartera de productos, asignación de misiones y asignación de recursos (Aragón Sánchez & Bañón Rubio, 2006) y por último aumentar o disminuir el alcance de las etapas de valor agregado en las que participan los negocios individuales estos una integración o contracción verticales (Larke et al., 2018).

La visión del marketing recae en cuatro áreas principales de pensamiento y desarrollo. En primer lugar, el marketing se considera una filosofía organizativa o de gestión en términos de logros de la orientación al mercado, “el marketing es una forma de hacer negocios”, en segundo lugar el marketing se ve como un conjunto de cuestiones estratégicas que buscan el posicionamiento de mercado, establecer un mercado de productos y una ventaja competitiva, en tercer lugar, el marketing se encarga de la gestión de políticas de productos, precios, comunicaciones y canales de distribución y por último el cuarto lugar el marketing se ve más como una función de procesamiento de información, que interpreta el entorno del mercado para la organización. (Greenley y Aaby, 1992; Kotler, 1996; McKenna, 1991).

La interfaz confusa marketing-estrategia

Dada la superposición conceptual y práctica cada vez más evidente entre el marketing y la gestión estratégica, entonces surge la pregunta ¿por qué los académicos y los formadores deberían persistir en la enseñanza de las áreas por separado?

Existen tres razones por las cuales no parece viable la unión entre las dos áreas. En primer lugar, es necesario considerar como se relacionan las cuestiones estratégicas del marketing con la estrategia corporativa, segundo, es probable que cualquier análisis más profundo sugiera que, de hecho, existe cierta competencia entre los conceptos de marketing y estrategia y tercero, ambas están experimentando desafíos generados por los desarrollos en las formas y prácticas corporativas y cambios en el entorno (Piercy, Harris, Peters y Lane, 1997).

Para muchos ejecutivos importa poco si algo es cuestión de “marketing” o cuestión de “gestión estratégica”, siempre y cuando el problema se aborde y se resuelva, es bien conocido que el mundo de los negocios gira entorno a buscar resultados y obtener rendimientos.

Según el análisis de (Piercy et al., 1997) las razones por las cuales las perspectivas convencionales de separar el marketing y la gestión estratégica se centran en las siguientes cuestiones: ¿por qué mover el barco? Síndrome: el mantenimiento y el desarrollo incremental de la separación tra-

dicional entre marketing y gestión estratégica es sencillamente más fácil para los académicos y los formadores. Adicionalmente algunos académicos pueden enseñar a los paradigmas convencionales porque creen que, sobre bases genuinas, racionales y prescriptivas, así es como las organizaciones “deberían” abordar estos problemas y que esto debería reflejarse en la forma en que se educan los gerentes. La división tradicional se mantiene porque la práctica dominante está en las escuelas de negocios de EE.UU.

Por su parte, el síndrome de “no sabemos cómo, así que lo ignoramos” es la sugerencia de que las divisiones convencionales de “temas” existen porque se carece de un mecanismo acordado para desarrollar alternativas de manejar estas áreas y relacionarlas juntas.

Claramente existe una resistencia por parte de algunos académicos, influidos por la creencia que existen términos disciplinarios inequívocos entre las disciplinas comerciales, sin embargo, el autor del artículo destaca la posibilidad de brindar alguna asistencia para desarrollar un enfoque alternativo para el diseño y mantenimiento de la interfaz de gestión estratégica y marketing.

Un marco para reflexionar el marketing y la gestión estratégica

Se propone un marco basado en un mecanismo simple para identificar y clasificar las diferentes áreas de estudio y análisis de ambos temas de acuerdo con Piercy et al., (1997), en la siguiente ilustración

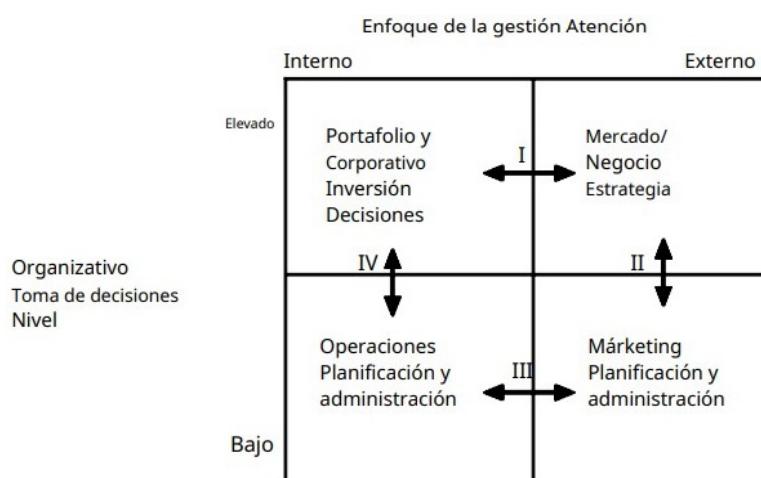


Ilustración 1. Comparación de la gestión administrativa

Fuente: (Piercy et al., 1997)

El modelo utiliza dos criterios de clasificación: la toma de decisiones organizativas y el enfoque de atención de la dirección. La aplicación de estos ejes sugiere cuatro áreas interrelacionadas de análisis, estudio y toma de decisiones, estas cuatro áreas son las siguientes.

La decisión de inversión corporativa y de cartera: esta área se enfoca en los problemas internos, en gestionar los modelos de cartera y financieros, reconoce que la importancia de la asignación y diversificación de recurso podría construir carteras efectivas.

Mercado=estrategia comercial: El objetivo de esta área son la ventaja competitiva y la estrategia (SBU), las herramientas adecua-

das para este enfoque incluyen análisis DAFO, análisis estructural de la industria, identificación de grupos estratégicos y evaluación de la posición empresarial.

Planificación y gestión de operaciones: el enfoque principal de este rubro es la identificación, aplicación y análisis de técnicas apropiadas para evaluar las especializaciones del negocio a nivel operativo y la identificación y explotación de la competencia central de la organización.

Planificación y gestión de marketing: esta área se centra en los aspectos técnicos y profesionales de la gestión de programas de marketing y ventas a nivel operativo.

Conclusión

El artículo propone un marco que clasifica los problemas que enfrenta la interrelación de marketing y la gestión estratégica, se destaca la importancia de relacionar las dos áreas para trabajar de una manera más eficiente.

El artículo resalta la diferencia de pensamiento entre los ejecutivos empresariales y los académicos sobre la interfaz de marketing y gestión estratégica, por un lado, los ejecutivos se centran en resultados más que en los medios a ellos les da lo mismo si es cuestión de marketing

o es cuestión de gestión estratégica, mientras que a los académicos le interesa sustentas los métodos y procesos que ayudan a llegar hacia el objetivo.

En lo personal y con el análisis del artículo considero que el problema no es si separamos o juntamos las dos áreas, sino como lo dice el autor, el problema real es que como se desconoce el método por el cual las dos áreas trabajarían de manera eficiente entonces se decide ignorar el tema, por ello la importancia de seguir estudiando y desarrollar estos modelos que contribuyen a la mejora continua.

Referencias

- Alence, R. (2004). Political institutions and developmental governance in sub-Saharan Africa. *Journal of Modern African Studies*, 42(2), 163–187. <https://doi.org/10.1017/S0022278X04000084>
- Aragón Sánchez, A., & Bañón Rubio, A. (2006). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216(June), 35–69.
- Arbelaez, D. C., Castillo, E. M. E., & Licona, J. M. (2017). Endomarketing. *Revista Cultural Unilibre*, (2), 50-57.
- Bachrach, D. G., Mullins, R. R., & Rapp, A. A. (2017). Intangible sales team resources: Investing in team social capital and transactive memory for market-driven behaviors, norms and performance. *Industrial Marketing Management*, 62, 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.001>
- Barton, G. R., Sach, T. H., Doherty, M., Avery, A. J., Jenkinson, C., & Muir, K. R. (2008). An assessment of the discriminative ability of the EQ-5Dindex, SF-6D, and EQ VAS, using socio-demographic factors and clinical conditions. *European Journal of Health Economics*, 9(3), 237–249. <https://doi.org/10.1007/s10198-007-0068-z>
- Bhattacharyya, S., & Bose, I. (2020). S-commerce: Influence of Facebook likes on purchases and recommendations on a linked e-commerce site. *Decision Support Systems*, 138(January), 113383. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113383>
- Boone, D. S., & Roehm, M. (2002). Evaluating the Appropriateness of Market Segmentation Solutions Using Artificial Neural Networks and the Membership Clustering Criterion. *Marketing Letters*, 13(4), 317–333. <https://doi.org/10.1023/A:1020321132568>
- Castellanos Narciso, J. E., & Pulido, M. A. C. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Reivista Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 1–24.
- Chen, Y.-S., & Chen, C.-C. (2009). A model of factors moderating the relationship between new product development and company performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1043–1049. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1043>
- Chen, Z., & Dubinsky, A. J. (2003). A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: A Preliminary Investigation. *Psychology and Marketing*, 20(4), 323–347. <https://doi.org/10.1002/mar.10076>

- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Academy of Management 2005 Annual Meeting: A New Vision of Management in the 21st Century*, AOM 2005, 30(1), 57–81. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18778648>
- D'Allura, G. M. (2019). The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 87–104. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.001>
- Fernando G. (2011). Análisis de la ultima tendencia en el mercado de consumo. Obtenido de. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4868/gallardocetrabajodeinvestigacion.pdf
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Halim, K. K., Halim, S., & Felecia. (2019). Business intelligence for designing restaurant marketing strategy: A case study. *Procedia Computer Science*, 161, 615–622. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.164>
- Hu, H. H., Kandampully, J., & Juwaheer, D. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: An empirical study. *Service Industries Journal*, 29(2), 111–125. <https://doi.org/10.1080/02642060802292932>
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82–88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>
- Kumar, V., & RRK, S. (2017). An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1–5.
- Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(4), 465–483. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0276>
- Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 224–235. <https://doi.org/10.1177/0092070305283356>
- Marin Carrillo, M. B., Marin Carrillo, G. M., & Jimenez Castillo, D. J. (2004). Análisis de las fuerzas competitivas del sector agrícola de Almería. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 2798, 47–60.
- Martínez, J. A., & Martínez, L. (2009). La calidad percibida en servicios deportivos; mapas conceptuales de marca. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y Del Deporte*, 9(35), 232–253.
- Matthyssens, P. (2019). Reconceptualizing value innovation for Industry 4.0 and the Industrial Internet of Things. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(6), 1203–1209. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0348>
- Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing Effectiveness: Metrics for Effective Strategic Marketing.: University of Warwick eResources. 26(2), 211–219. <http://0-eds.a.ebscohost.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5fc4b05e-5741-4430-9f05-6b4d-294f0eb8%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4113>

- Molina-Morales, F., Martínez-Fernández, T. M., & Vanina Jasmine, T. (2011). The Dark Side of Trust: The Benefits, Costs and Optimal Levels of Trust for Innovation Performance. *Long Range Planning*, 44(2), 118–133. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.01.001>
- MondayBlog. (2020). Una guía completa para la gestión de marketing. Obtenido de. <https://monday.com/blog/es/marketing-es/marketing-management/>
- Mullins, R. R., & Panagopoulos, N. G. (2019). Understanding the theory and practice of team selling: An introduction to the special section and recommendations on advancing sales team research. *Industrial Marketing Management*, 77(XXXX), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.001>
- Naranjo-Africano, G., & Giraldo, M. (2020). Corporate Entrepreneurship e innovación: un enlace de dos vías. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3). <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33387>
- Nowlin, E. L., Walker, D., & Anaza, N. A. (2018). How does salesperson connectedness impact performance? It depends upon the level of internal volatility. *Industrial Marketing Management*, 68(January), 106–113. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.007>
- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength. *Journal of Marketing*, 74(6), 1–17.
- Patiño, J. D., Ruiz Ariza, A., & Pitre-Redondo, R. (2018). El emprendimiento en Colombia, una respuesta a los retos de competitividad y desarrollo sostenible. *Espacios*, 39(14).
- Piercy, N. F., Harris, L. C., Peters, L. D., & Lane, N. (1997). Marketing management, market strategy and strategic management: Domain realignment and redefinition. *Journal of Strategic Marketing*, 5(1), 50–62. <https://doi.org/10.1080/096525497346866>
- Pozo, H., & Tachizawa, T. (2018). Marketing and social responsibility: an exploratory study of local tourism. *Tourism & Management Studies*, 14(4), 39–49. <https://doi.org/10.18089/tms.2018.14404>
- Qazi, A. A., Shaikh, A. R., Shahzad, F., & Sattar, M. M. (2019). Locate the warehouse: super distribution services. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9(2), 1–17. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-03-2019-0059>
- Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Zhang, Y. (2016). Linking operations, marketing and environmental capabilities and diversification to hotel performance: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 176, 111–122. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.03.010>
- Ramirez Angulo, J., Duque Oliva, E., & Rodriguez Romero, C. A. (2013). Lealtad de marca : antecedentes y perspectivas de investigación Brand loyalty : Background and perspectives for research. *Universidad Y Empres*, 24, 141–163.
- Reddy, S. K., & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 10–17. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0002>
- Rojas De Francisco, L., Bejarano Botero, L. M., & Marín Valencia, C. F. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *AD-Minister*, 29, 121–146. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.6>
- Romo Morales, G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & gestión*, (36), 267-290.
- Sainidis, E., Robson, A., & Heron, G. (2019). Environmental turbulence and the role of business func-

- tions in the manufacturing strategy debate: The case of UK-based SMEs and the Great Recession. *Journal of General Management*, 44(4), 190–208. <https://doi.org/10.1177/0306307019832498>
- Sam, A. F. (2017). The Effects of Marketing Mix (4P) on Companies' Profitability: A Case Study of Automotive Industry in France. *Journal of Research in Marketing*, 8(1), 636. <https://doi.org/10.17722/jorm.v8i1.207>
- Sikora, D. M., Thompson, K. W., Russell, Z. A., & Ferris, G. R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(1), 23–42. <https://doi.org/10.1108/joepp-03-2015-0012>
- Sukier, H., Hernández, L., Portillo, R., Valleospino, A., García, M., & García, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Espacios*, 39(44), 9.
- Vesga R., J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. (Spanish). *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 11(2), 89–100.
- Vieira, V. A., da Silva, J. D., & Gabler, C. (2019). Overcoming over-identification: The power of organizational prestige in optimizing sales performance. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(3), 258–270. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0261>
- Weiss, M., Schneider, D., & Lebid, J. (2015). Unfolding the concept of a TMT-diversification strategy fit. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(3), 138–154. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0028>
- Wu, M., Zhang, L., Imran, M., Lu, J., & Hu, X. (2018). Conflict coping strategy evolution of top management team members in China's family enterprises. *Chinese Management Studies*, 12(2), 246–267. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2017-0227>

Afinando la Estrategia: los enfoques de la Gestión Administrativa y la orientación del Mercado

Refining Strategy: Management approaches and Market orientation

Ricardo Verján-Quiñones*

Universidad Autónoma de Baja California - México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6624-0873>

ricardoverjan@uabc.edu.mx

Fecha de recepción: 28/09/2021

Fecha de evaluación: 05/10/2021

Fecha de aceptación: 01/11/2021

María G. Woo-Gutiérrez

Universidad Autónoma de Baja California - México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6470-6788>

guadalupe.woo@uabc.edu.mx

Cómo citar: Verján-Quiñones, R., Woo-Gutiérrez, M., & García-Alegre, D. (2021). *Afinando la Estrategia: los enfoques de la Gestión Administrativa y la orientación del Mercado*. Revista Científica Anfibios, 4(2), 29-35. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.92>

Daniel García-Alegre

Universidad Autónoma de Baja California – México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3054-030X>

daniel.garcia77@uabc.edu.mx

* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

Resumen

Llevar una adecuada gestión de marketing en las empresas implica ir implementando ajustes sobre la marcha que permitan el desarrollando estrategias que permitan posicionar a una marca, empresa, o producto. En el artículo a analizar se presenta dos aspectos importantes en el actuar de una industria en el mercado; por un lado, la gestión estratégica y por otro el marketing, pero sin duda ambas son fundamentales para que las organizaciones lleguen a alcanzar sus objetivos y metas propuestos. Es por esto que se plantea una revisión de la literatura que permita dilucidar los enfoques de la gestión administrativa y la orientación del mercado, con la finalidad que los resultados obtenidos se postulen como referencias para gerentes y organizaciones. Los resultados demuestran que el enfoque administrativo depende en gran medida del entorno económico de la organización y la orientación al cliente suele ser la más exitosa.

Palabras clave

Gestión estratégica; enfoque estratégico; orientación al mercado; orientación al cliente

Abstract

Adequate marketing management in companies serves to implement on the fly tools that allow the development of strategies to position a brand, company or product. In the article to be analyzed, two important aspects are presented in the performance of an industry in the market; on the one hand, strategic management and on the other hand, marketing, but undoubtedly both are essential for organizations to achieve their objectives and goals. For this reason, a review of the literature is proposed to elucidate the approaches to administrative management and market orientation, so that the results obtained can be used as references for managers and organizations. The results show that the administrative approach depends to a great extent on the economic environment of the organization and the customer orientation tends to be the most successful.

Keywords

Strategic management; strategic focus; market orientation; customer orientation

Introducción

En los inicios de los años cincuenta y a lo largo de varias décadas, se ha afirmado que el concepto de marketing que sea cobijado bajo los brazos de las empresas que estén dispuestas a implementarlo como técnica y estrategia de crecimiento tendrán mejores resultados (Morgan & Rego, 2009; Urde, 1994)

En el año 1988 el Marketing Science Institute, reconocido ponente de las investigaciones en el área de marketing, estableció los posibles efectos derivados de los estudios orientados a las empresas, clientes y sus mercados. Aplicando y reforzando lo antes dicho, a lo largo de la existencia del marketing, se ha dado a conocer las ventajas y beneficios que atribuyen el implementar una correcta orientación en el desarrollo de la mercadotécnica dentro de las empresas. Según Denison y McDonald (1995): “El éxito en marketing no consiste solamente en identificar cuál es la estrategia adecuada, sino, además, en poder implantarla correctamente”

Por otro lado, citando la misma conceptualización y filosofía de los autores antes mencionados, Lambin (1995) explica el hecho que: “Comprender el concepto marketing es una cosa, ponerlo en práctica es otra” siendo ésta en donde las empresas parecen haber hallado un mayor problema al limitarse a poner en práctica políticas de mezcla de marketing dirigidas a dominar el mercado a través de acciones de venta, dejando de lado las acciones estratégicas de segmentación de público objetivo y proposición de valor. Dicho mejor en otras palabras, se genera un carente marketing táctico de orientación al mercado alejándose del estratégico.

Es así que se plantea una investigación con el objetivo de ofrecer una herramienta para que las organizaciones afinen su estrategia respecto a los enfoques de la gestión administrativa y la orientación del mercado. Para tales fines se anuncian los referentes teóricos trayendo a colación los conceptos más importantes asociados con estas temáticas en estudio y seguidamente se declaran los aspectos metodológicos tomando como base una revisión de la literatura de gestión que posible encontrar diferencias y semejanzas entre las temáticas propuestas y a partir de esta revisión plantear resultados y conclusiones respaldadas por evidencia teórica y empírica.

Referentes Teóricos.

Lloyd C. Harrys (2002) menciona que, al explorar el tema de las diferencias en los enfoques de gestión referentes a la orientación al mercado, se encuentra con estudios realizados a inicios de los años 90s en los que descuida la orientación al mercado.

En ese mismo sentido, dicho autor menciona que, en el estudio que realiza en 2002, en doce estudios de casos de diferentes empresas de servicios incluyendo cadenas de restaurantes, hoteles, empresas minoristas, empresas de servicios industriales y varios proveedores de servicios financieros. Mediante una muestra aleatoria en la que se selecciona a 500 empresas que en los últimos seis meses habían emprendido un esfuerzo de cambio orientado al mercado.

En dicho estudio se involucran más de 260 entrevistas aplicadas inicialmente a personal de primera línea o informante clave y posteriormente el investigador principal, identificaba a las personas cuya percepción de cambio a la orientación del mercado era valiosa.

Los resultados indican que los enfoques de gestión para desarrollar la orientación al mercado difieren en cinco dimensiones principales y cada empresa tiende a enfatizar al menos uno de estos énfasis.

Con el objetivo de abordar la brecha en el conocimiento existente a través del conocimiento empírico sobre las diferencias en la forma en que las gerencias intentan desarrollar una mejor orientación al mercado y proporcionar conocimientos con las variaciones en las estrategias, tácticas, métodos y énfasis de enfoques de gestión para desarrollar la orientación al mercado.

En cuanto a las barreras a la orientación al mercado, se menciona que existen dos tipos de barreras que consistentemente emergen como impedimentos; (1) las acciones, actitudes y comportamientos de los gerentes (2) las características organizacionales de la empresa, que son los factores que requieren mayor consideración.

Felton (1959) es el primero que realiza un análisis que destaca las actitudes, habilidades y comportamientos ejecutivos como barreras a la orientación del mercado y afirma que debido a

las pocas capacidades con las que cuentan los ejecutivos se impide la orientación al mercado. Del mismo modo, estudios contemporáneos hacen énfasis en que los defectos en el desarrollo son directamente atribuibles a las limitaciones de la alta dirección (Jaworski y Kohli 1993; Harris y Piercy 1999; Van Egeren y col. 1999).

Por otro lado, los enfoques para desarrollar la orientación al mercado sugieren que las empresas deberían centrarse en la creatividad, la serendipidad, el espíritu empresarial, la experimentación, la protección caníbal y los equipos competitivos (Kumar y col. 2002).

Existen teorías que pueden ayudar al desarrollo de la orientación al mercado. Uno de los más interesantes es el marketing interno, que propone el uso de técnicas de marketing en los miembros de la organización para promover valor y motivar al personal de servicio y que al mismo tiempo promueve la visión de que los clientes internos y externos valen la pena y por lo tanto se afirma que es posible una mejor orientación al mercado (Lings, 1999).

Si bien el endomarketing o marketing interno es una estrategia que tiene como objetivo fortalecer la cultura organizacional de los clientes internos o colaboradores, sin importar el tamaño de la organización, es importante resaltar la importancia que estos tienen como contribución para el éxito de la empresa.

El énfasis de "corazones y mentes" durante el cambio orientado al mercado se manifiesta en un enfoque en la necesidad fundamentalmente para cambiar las actitudes y creencias existentes de los empleados hacia esos mercados, que se relaciona a su vez con el autocontrol y el foco no está en el cambio de comportamientos, sino más bien, en la alineación de actitudes de los empleados en todos los niveles, aunque principalmente adoptados por la dirección y que se pueden ver reforzados de forma positiva mediante recompensas financieras o de otra índole (Chen & Chen, 2009; Larke et al., 2018; Madden et al., 2006; Park et al., 2010; Rojas De Francisco et al., 2016).

Para comenzar este proceso de cambio (Harris, 2002), menciona que para cambiar la filosofía de toda una corporación requiere no solo una profunda comprensión de la organización, sino también una visión objetiva y sin emociones que

solo se puede obtener de personas ajenas que no se involucran, pero saben cómo hacerlo, y esto se logra mediante la contratación de agencias especializadas externas (Kashmiri et al., 2017; Morgan & Rego, 2009; Nowlin et al., 2018; Piercy et al., 1997; Ramanathan et al., 2016).

Harris hace una aportación muy valiosa en la que menciona que seguidos de la instrucción de individuos e grupos en los principios de la orientación al mercado en el que se enfoque en el uso de programas para comunicar y enseñar lo que son concebidos para hacer habilidades, conocimientos y estructuras necesarias para un valor superior y en segundo lugar a centrarse en el retorno de mercado en el que la experiencia de aprendizaje adquirida a través de la interacción con el mercado, conduce a una mejora del mercado ya que se basa en la experiencia real (Frías-Navarro & Pascual, 2012; Guzmán Duque & Abreo Villamizar, 2017; Longbottom et al., 2000; Mueller & Thomas, 2001; Nath & Mahajan, 2008).

Es importante resaltar la importancia de la aplicación de las estrategias de servicio postventa en cualquier organización ya que, a largo plazo se crea una cultura de excelencia de servicio orientada al mercado que genera muchos beneficios, y es la forma más eficaz para desarrollar la orientación al mercado, se asegura de crear una buena experiencia que abona al retorno de los clientes y además se adquiere experiencia para la mejora continua de los procesos y técnicas internas (Aaker, 2008; Farzad; et al., 2008; Grinstein, 2008; Sainidis et al., 2019).

En este mismo sentido, se considera que el servicio de calidad es una ventaja competitiva inimitable y que, cuando es bien gestionada marca una diferencia significativa que se traduce en cambios en las personas que integran la organización y a su vez, es los clientes reales y potenciales (Fraj et al., 2015; García et al., 2013; Guzmán Duque & Abreo Villamizar, 2017; Kowalkowski et al., 2017; Lupoli Junior & Dos Santos, 2019; Nowlin et al., 2018).

La clave para el desarrollo y mejora de la orientación al mercado es mediante el benchmarking, que consiste en evaluar y analizar los procesos, técnicas, productos o servicios, entre otros aspectos de otras compañías, con el objetivo de tomarlos como referencia para las estrategias futuras, esto con la intención de aprender de la ex-

periencia de los demás y para mejora propia del desempeño de la organización (Augusto & Coelho, 2009; Charles et al., 2002; Grinstein, 2008; Kasapoglu, 2011; Kowalkowski et al., 2017; Phillips et al., 2001).

Metodología

A partir de una investigación cualitativa, de corte analítico y descriptiva, se propone una revisión de la literatura, con el propósito de examinar los enfoques de la gestión administrativa y la orientación del mercado. Para ello, se obtuvieron publicaciones en bases de datos científicas, como Scopus y Web Of Science (WOS). El criterio de selección es que el registro esté directamente relacionado con el tema tratado, además de ser publicaciones con mayor índice de citación en la literatura académica, esto se hizo con el fin de seleccionar aquellas publicaciones con mayor impacto académico. Posteriormente, se describieron y analizaron los resultados de la literatura, y a partir de ella se elaboraron los resultados y conclusiones basados en trabajos de investigación teóricos y empíricos.

Resultados

Revisando la literatura especializada en la creación de ventajas competitivas sostenibles para la orientación del mercado, podemos encontrar a grandes iconos de la mercadotecnia como lo son: Levitt 1960 y 1980; Kotler 1977 y 1984, Porter 1980 y 1985; Anderson 1982; Ohmae 1982; Peters y Waterman 1982; Day 1984; Aaker 1988, que la orientación al mercado es un concepto unidimensional, integrado por tres componentes de comportamiento y dos criterios de decisión. Como componentes de comportamiento se encuentran la necesidad de No.1 Orientarse al cliente, esto implica conseguir un gran bagaje de conocimientos en los compradores objetivos que faciliten y den posibilidad a la creación de un valor superior para ellos de forma continua, nos cita Torres (2015).

Es así que el objetivo es orientar al competidor, actual y potencial, identificando las fuerzas y debilidades a corto plazo y sus capacidades y estrategias a largo plazo. Seguidamente coordinar los recursos de la empresa con la creación de un valor superior para los clientes. Así mismo, tomar en cuenta los criterios de decisión con base a las necesidades de

la empresa que externen una visión a largo plazo, tanto en la consecución de los beneficios como las propuestas de los componentes a definir, permitiendo la rentabilidad sobre el mercado.

En una segunda etapa, se contrasta la validez y fiabilidad del concepto elaborado, si bien queda reducido a los tres componentes de comportamiento. Esto es, la orientación al mercado, como forma de cultura organizativa requiere una orientación al cliente, al competidor y la coordinación inter-funcional, considerando que se debe asignar la misma importancia a cada uno de los tres componentes nos relata Torres (2015).

Ahora bien, los modelos antes descritos son, probablemente, los de mayor aceptación en el momento de explicar la orientación al mercado de una organización, sin embargo, no son los únicos desarrollados, revisando la literatura, podemos encontrar los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) de los cuales tomaré solo uno para su desarrollo y comparación, así nos relata en la página web, Fichero virtual, (s.f.) La orientación al mercado:

Con base en los trabajos de Zaltman, LeMasters y Heffring (1982), Shapi-ro (1988) y Kohli y Jaworski (1990) conceptúan la orientación al mercado en torno a tres elementos; El primer asociado con la generación de inteligencia de mercado, esto implica la generación por parte de la organización de una inteligencia de mercado es un proceso que va más allá de solo recolección de datos y tratamiento de la información con base a las necesidades y preferencias de los consumidores; incluye, el estudio de los factores exógenos (competidores, tecnología, regulación gubernamental) que influyen en esas necesidades y preferencias actuales y que seguramente incidirán en las futuras.

En segundo lugar, su diseminación por el conjunto de departamentos, es decir, con la información disponible y convenientemente tratada, la organización debe proceder a su diseminación o separación hasta impregnar a todos y cada uno de los departamentos y a los individuos que los integran. Se trata así de abrir la posibilidad de que los departamentos trabajen en común para facilitar la concentración de las diferenciaciones empresariales. Un papel destacado en el desempeño de esta función es el que representa la comunicación horizontal o flujo lateral de información intra e interdepartamental -consideramos necesario y formalmente establecido el flujo

vertical de información.

1 y tercero La respuesta de la organización nos remite al conjunto de acciones que tienen lugar a partir de la inteligencia generada y diseminada internamente sobre las necesidades y deseos de los consumidores, las estrategias de la competencia y los factores ambientales. Esencialmente, esta respuesta toma la forma de mercados seleccionados y de productos y servicios diseñados para satisfacer las necesidades actuales y futuras de tales mercados.

Kohli, Jaworski y Kumar (1993) han diseñado y contrastado una escala de 20 variables con objeto

de medir la puesta en práctica por parte de las empresas de una orientación al mercado formulada en función de los componentes antes citados. La escala refleja la destacada atención que se presta a los análisis de las necesidades de los consumidores y competidores, pero no refleja la atención que se ha de dispensar al canal de marketing y a las capacidades internas. Esta formulación es más explícita sobre la necesidad de implantar en el seno de la organización una actitud de marketing, al incidir en la obligada respuesta de toda la organización como uno de los componentes clave de la orientación al mercado.

Conclusión

La orientación de mercado dentro de la mercadotecnia, requiere de bastante y constante revisión en un entorno tan competitivo como el que vivimos día a día. En toda la literatura revisada con anterioridad me sorprendió lo amplio y basto que se vuelve a ser notar la necesidad y obligación de la implementación de la mercadotecnia como motor de arranque y avance dentro de las empresas. Pueden abundar teorías y conceptos, pero yo me sigo quedando con la filosofía hecha frases

Según Denison y McDonald (1995): “El éxito en marketing no consiste solamente en identificar cuál es la estrategia adecuada, sino, además, en poder implantarla correctamente”. Por otro lado, citando la misma conceptualización y filosofía de los autores antes mencionados, Lambin (1995) explica el hecho que: “Comprender el concepto marketing es una cosa, ponerlo en práctica es otra” siendo ésta en donde las empresas parecen haber hallado un mayor problema al limitarse a poner en práctica sus propios preceptos.

Referencias

- Aaker, D. a. (2008). Marketing in a Silo World: THE NEW CMO CHALLENGE. *California Management Review*, 51(1), 144–156. <https://doi.org/10.2307/41166473>
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.09.007>
- Charles, H. N., Rajiv, K. S., & Ajith., K. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(October), 25–39. https://scholar.google.com/scholar?q=Noble,+Sinha,+&+Kumar,+2002,+orientation+&btnG=&hl=en&as_sdt=0,5#9
- Chen, Y.-S., & Chen, C.-C. (2009). A model of factors moderating the relationship between new product development and company performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1043–1049. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1043>
- David, F. R. (2019). Conceptos de Administración Estratégica.
- Farzad; A., Nahavandi; N., & Caruana, A. (2008). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks Atousa Farzad , 2 Nasim Nahavandi , 3 Albert Caruana Department of Industrial Engineering , Tarbiat Modares University , Tehran , Iran Department of Marketing , University of M. American Journal of Applied Sciences, 5(11), 1480–1486.

- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Frías-Navarro & Pascual. (2012). Exploratory Factor Analysis (Efa) in Consumer Behavior and Marketing Research. *Suma Psicológica*, 19(1), 47–58. <https://doi.org/ISSN 0121-4381>
- Garcia, F., Jin, B. C., & Salomon, R. (2013). Does inward foreign direct investment improve the innovative performance of local firms? *Research Policy*, 42(1), 231–244. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.06.005>
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. 42(1), 115–134. <https://doi.org/10.1108/03090560810840934>
- Guzmán Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 12(24), 107–118. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201702.006>
- Jiménez, P. (2010). La orientación al mercado, evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454004.pdf>
- Kasapoglu, E. (2011). Leadership Behaviors in Project Design Offices. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(5), 356–363. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000308](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000308)
- Kashmiri, S., Nicol, C. D., & Arora, S. (2017). Me, myself, and I: influence of CEO narcissism on firms' innovation strategy and the likelihood of product-harm crises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 633–656. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0535-8>
- Kotler, P., y Keller, K., (2016). Dirección de Marketing. Pearson Educación. Decimoquinta Edición.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82–88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>
- Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(4), 465–483. <https://doi.org/10.1108/IJPDL-09-2016-0276>
- Lázaro, J. (2016). La orientación al mercado y los resultados de la organización: influencia de los departamentos de marketing y ventas. Universitat Abat Oliba CEU.
- Longbottom, D., Mayer, R., & Casey, J. (2000). Marketing, total quality management and benchmarking: Exploring the divide. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 327–340. <https://doi.org/10.1080/096525400446221>
- Lupoli Junior, J. G., & Dos Santos, Y. M. (2019). Abordagens de marketing e orientação para mercado aplicadas às médias empresas brasileiras. *Revista Ciências Administrativas*, 25(3), 1–17. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.8296>
- Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 224–235. <https://doi.org/10.1177/0092070305283356>
- Manes, J. M. (2014). Gestión estratégica para instituciones educativas. Ediciones Granica SA.

- Montoya, M. S. R. (2018). Modelos y estrategias de enseñanzas para ambientes innovadores. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59–74. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.59>
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51–75. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7)
- Nath, P., & Mahajan, V. (2008). Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams. *Journal of Marketing*, 72(1), 65–81. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.1.65>
- Nowlin, E. L., Walker, D., & Anaza, N. A. (2018). How does salesperson connectedness impact performance? It depends upon the level of internal volatility. *Industrial Marketing Management*, 68(January), 106–113. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.007>
- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength. *Journal of Marketing*, 74(6), 1–17.
- Phillips, P. A., Davies, F. M., & Moutinho, L. (2001). The Interactive Effects of Strategic Marketing Planning and Performance: A Neural Network Analysis. *Journal of Marketing Management*, 17(1–2), 159–182. <https://doi.org/10.1362/0267257012571438>
- Piercy, N. F., Harris, L. C., Peters, L. D., & Lane, N. (1997). Marketing management, market strategy and strategic management: Domain realignment and redefinition. *Journal of Strategic Marketing*, 5(1), 50–62. <https://doi.org/10.1080/096525497346866>
- Prieto, J., Pública, M. E. G., & De, S. (2012). Gestión estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Zhang, Y. (2016). Linking operations, marketing and environmental capabilities and diversification to hotel performance: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 176, 111–122. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.03.010>
- Rojas De Francisco, L., Bejarano Botero, L. M., & Marín Valencia, C. F. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *AD-Minister*, 29, 121–146. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.6>
- Sainidis, E., Robson, A., & Heron, G. (2019). Environmental turbulence and the role of business functions in the manufacturing strategy debate: The case of UK-based SMEs and the Great Recession. *Journal of General Management*, 44(4), 190–208. <https://doi.org/10.1177/0306307019832498>
- Torres, R. (2015). La orientación al mercado y su medición. <https://www.gestiopolis.com/la-orientacion-al-mercado-y-su-medicion/>
- Urde, M. (1994). Brands Today. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18–32. <http://citesseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.5774&rep=rep1&type=pdf>
- Wolters Kluwer, Guías Jurídicas, (2017). Orientación al mercado.

La incidencia de la Planificación estratégica en el desempeño del Marketing: Una revisión crítica

The Impact of Strategic Planning on Marketing Performance: a critical review

José G. Ruiz-Andrade*

Universidad Autónoma de Baja California - México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7019-112X>

gabruiz@uabc.edu.mx

Fecha de recepción: 15/09/2021

Fecha de evaluación: 01/10/2021

Fecha de aceptación: 30/10/2021

Claudia L. Solís-Palafox

Universidad Autónoma de Baja California – México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8770-7791>

claudia.solis@uabc.edu.mx

Cómo citar: Ruiz-Andrade, J., Solís-Palafox, C., & López-Luna, N. (2021). *La incidencia de la Planificación estratégica en el desempeño del Marketing: Una revisión crítica*. Revista Científica Anfibios, 4(2), 36-44. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.93>

Norma A. López-Luna

Universidad Autónoma de Baja California – México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4546-9956>

lopez.norma@uabc.edu.mx

* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

Resumen

El entorno cambiante en el que están inmersas las organizaciones en la actualidad, lleva a que estás tomen decisiones estratégicas bien fundamentadas, es por esto que los gerentes de marketing necesitan practicar de manera constante la formalización, implementación y evaluación de los planes estratégicos de marketing. La literatura previa sustenta la importancia de esta planificación en los resultados organizacionales, sin embargo, existen algunas barreras que tienen que ver con la cultura y las políticas, por ejemplo, la confianza en la planificación y sus resultados, la resistencia al cambio y la cognitiva que tienen que ver con la falta de conocimiento, habilidades e innovación. Es por esto que se plantea un planteamiento crítico de la incidencia de la Planificación estratégica en el desempeño del marketing a través de una revisión de la literatura. Los resultados apuntan a que las relaciones entre la planeación estratégica del marketing y el impacto que genera dentro de las empresas al llevarlo a la práctica tiene resultados positivos en el desempeño, no obstante, se requiere de alto conocimiento del entorno para que la planificación sea efectiva respecto a los resultados.

Palabras clave

Planificación estratégica; desempeño de marketing; estrategia; cliente

Abstract

The changing environment in which organizations are immersed today, leads them to make informed strategic decisions, which is why marketing managers need to constantly practice the formalization, implementation and evaluation of strategic marketing plans. Previous literature supports the importance of this planning in the results of organizations, however there are some barriers that have to do with culture and policies, for example, confidence in planning and its results, resistance to change and cognitive barriers that have to do with lack of knowledge, skills and innovation. This is why a critical approach to the incidence of strategic planning on marketing performance is planned through a literature review. The results point out that the relationship between strategic marketing planning and the impact it generates within companies when put into practice has positive results in performance; however, a high level of knowledge of the environment is required for planning to be effective with respect to results.

Keywords

Strategic planning; marketing performance; strategy; customer

Introducción

En un mundo actual, tan globalizado, diariamente los clientes se atiborran de información a cada minuto, en cualquier lugar y a cada instante por medio de campañas publicitarias (K. H. Kim et al., 2008; Morgan & Rego, 2009; Romaniuk & Wight, 2009; Rossiter & Larry, 1987), pero, como ya bien lo comenta en una de sus frases célebres, uno de los pioneros de la mercadotecnia, John Wanamaker : *“La mitad del dinero que gasto en publicidad se desperdicia, el problema es que no se cual mitad es.”* En este punto, el marketing tiene diversas definiciones, por ejemplo, la revista líder especializada en mercadotecnia, publicidad y medios a nivel nacional dentro de México, cita al considerando, padre de la mercadotecnia moderna, Philip Kotler, donde define la mercadotecnia como, esta disciplina 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 (P. Kotler, 1984; P Kotler, 1998)

El problema, no son los productos y servicios que se ofertan por parte de las empresas, que están diseñados para satisfacer y resolver las necesidades del cliente, sino, que no todos los clientes comparten las mismas necesidades y problemáticas(Echchakoui, 2017; Y. K. Kim & Sullivan, 2019; Peesker et al., 2019; Spiteri & Dion, 2004). Por lo tanto, la nula o carente implementación de mercadotecnia estratégica en los planes de trabajo resultan una verdadera problemática para aquellas empresas empíricas que entre comillas, “creen” que con solo anunciar, publicar o difundir su bien o servicio por canales de difusión tradicionales o de redes sociales tendrán éxito (Esquivel, 2019; Kumar & RRK, 2017; Larke et al., 2018; R. R. Mullins & Panagopoulos, 2019).

Es por esto que se propone analizar la incidencia de la planificación estratégica en el desempeño del marketing a través de una revisión de la literatura, es decir, analizar las publicaciones más relevantes que vinculen estas áreas de conocimiento y permita dilucidar esta relación que parece tan evidente pero que es mínimamente implementada en los entornos organizaciones más reducidos. En ese sentido, el valor agregado de

la presente propuesta está centrada en presentar una crítica respecto a la falta de implementación de la planificación estratégica y como esta puede incidir en el desempeño del marketing, es así, que se pretende demostrar que la importancia de planear estratégicamente las campañas de marketing y a partir de allí comenzar a generar desempeños óptimos para las organizaciones.

Tomando en cuenta lo anterior, se plantean unos referentes teóricos conceptualizando temáticas centrales como el marketing o mercadotecnia y la planificación estratégica con la finalidad de obtener puntos de vista que vinculen ambas temáticas. Seguidamente se presenta la metodología anunciando una revisión de la literatura basada en publicaciones científicas con alto grado de citación e impacto en la comunidad académica, adicionalmente, también se presenta la lectura crítica a las que serán examinadas estos artículos y finalmente se plantearán los resultados encontrando la importancia de la estratégica y su planificación en los resultados del marketing llamando la atención de gerentes de marketing para que en la práctica implementen en mayor medida estas recomendaciones.

Referentes Teóricos

De acuerdo con McDonald (1996) las empresas que cuentan con sistemas de planificación de marketing bien establecido y acorde con sus clientes serán más exitosas que otras empresas que compitan en el mismo ambiente. En este punto se define la mercadotecnia en la actualidad como el conjunto de técnicas y habilidades que tienen como objetivo mejorar la comercialización de un producto (Hanggraeni et al., 2019; Matthyssens, 2019; R. R. Mullins & Panagopoulos, 2019; Sainidis et al., 2019). Aunque esta definición podría ser ambigua, en el presente artículo se hace referencia a la importancia de llevar a cabo sistemas de marketing que se puedan medir, en este contexto Harris (1996) afirma que la planificación debe ser específica y derribar la barrera cultural con la investigación en el tema.

Identificar las ventajas competitivas de la organización permite una mejor planificación estratégica de marketing y rendimiento (Asare et

al., 2015; Grinstein, 2008; Magnotta & Johnson, 2020), sin embargo, esto suele ser complicado por tres razones: la primera porque no se identifican las capacidades intrínsecas de la organización, segundo porque para desarrollar una capacidad de marketing se debe poner en práctica los conocimientos y habilidades intangibles para transformar los insumos de marketing en productos y el tercero de debe a las turbulencias ambientales (Day, 1994; Grant, 1996; Vorchres, 1998; Katsikas et al., 2016; Srinivasan & Lohith, 2017).

Cuando se realizaban los primeros estudios de planificación estratégica de marketing muchos gerentes la percibían como algo innecesario (Piercy y Morgan, 1994), sin embargo, los esfuerzos de muchos investigadores demuestran lo contrario (Agostini et al., 2015; Dalecki, 2016; Milichovsky & Simberova, 2015).

Con el nombre de Teoría de segmentación de mercado de trabajo, así lo menciona Fernández (2009), se suele englobar un conjunto de enfoques, bastante diverso en cuanto a sus orígenes y contenidos, que comenzaron a surgir a finales de los años sesenta impulsados por el descontento hacia la explicación neoclásica del mercado de trabajo. Por esta misma razón, la segmentación de mercado juega un papel vital al momento previo de ofertar y diseñar un bien o servicio que resuelva las necesidades específicas de un cliente potencial (Aragón Sánchez & Bañón Rubio, 2006; Keller, 2003; Teece, 2007).

Diversos estudios han demostrado la capacidad de la teoría de segmentación de mercado, la cual, es un vivo ejemplo de saber primero hacia qué tipo de mercado va dirigido los productos o servicios, ya que es una parte fundamental para tener éxito en ello, no porque el producto no sea bueno, simplemente son factores externos que ya están comprobados que influyen (Cleeren et al., 2010; Halim et al., 2019; Lupoli Junior & Dos Santos, 2019; Morgan & Rego, 2009).

Para Kotler & Keller, (2006) los economistas describen el mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clases de productos, siempre y cuando se tenga el conocimiento previo a que mercado va dirigido. En ese sentido, para poder desarrollar un producto dentro de la mente del consumidor a nivel neuronal, se tienen que tomar en cuenta aspectos con base a los hábitos,

deseos y necesidades del mercado objetivo. Esta psicología nos lleva a emplear las bases de las 4p, concepto que, desarrollado en 1950 por Neil Borden, el cual propuso 12 elementos que conformaban las responsabilidades de un Director de Marketing, el cual, diez años más tarde, en 1960 el profesor Jerome McCarthy simplificaría a tan solo cuatro elementos: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Jerome McCarthy después de haber reducido a tan solo cuatro elementos el concepto de Marketing mix, ofrece una lección que para poder llegar a la mente del consumidor es necesario anticiparse a los requerimientos y necesidades del consumidor potencial.

Otro concepto asociado a la teoría del ciclo de vida del producto, una teoría económica desarrollada por Raymond Vernon en 1966, la cual sugiere que todo producto tiene una etapa de vida útil, pasando por varias etapas desde el inicio, crecimiento, madurez hasta llegar a su declive. La mercadotecnia es parte fundamental de toda empresa, pues como mencionaba antes, no solo es "anunciar" como la mayoría de la gente tiene pensado, es desde un inicio como lo menciona Vernon, al inicio del producto o servicio, la empresa debe despertar el interés del cliente potencial para su consumo, una vez cautivada la atención, empeñar sus esfuerzos por cautivar al mercado fiel y ampliar su mercado a más consumidores potenciales con perfil afín, a medida que va creciendo y madurando, hacer notar la diferencia de la misma competencia, para mantener el mayor tiempo posible en ese punto de la curva antes del declive.

Respecto a la planificación estratégica, de acuerdo con Barbosa et al., (2020) en un mercado cada vez más competitivo, bajo nuevas perspectivas y paradigmas, por ejemplo, el lucro no es el único objetivo, o en la actualidad, el lucro debe ser el resultado de hacer buenas obras; la organización tiene beneficios compartidos con la sociedad; por la necesidad de proteger recursos y garantizar que la disponibilidad futura y el crecimiento económico sean limitados. Es por esto que los gerentes deben aceptar el desafío de aplicar el pensamiento y las habilidades estratégicas (razón ética, sentido de responsabilidad, espíritu emprendedor, conciencia) de líderes efectivos, es decir, deben ir más allá de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades comerciales efectivas.

La gestión estratégica requiere que los gerentes tengan la capacidad de supervisar e interpretar la realidad del entorno organizacional interno y externo, y utilizarlo para el desarrollo de la situación estratégica de la empresa, y transformarlo a través de la declaración de valores, visión, misión y metas estratégicas (Baykasolu & Gölcük, 2015; Dorothy Leonard-Barton, 1992; Matthyssens, 2019). A partir de ahí, puede definir una estrategia comercial global y luego proponer metas y acciones específicas. Por tanto, no comprende la importancia de los ajustes estratégicos en todo el proceso (Garcia et al., 2013; Jeong & Harrison, 2017).

Metodología

Enmarcado en un tipo de investigación cualitativa y en específico de corte crítico-analítico (Schwab Helguero & García-Arrizabalaga, 2019), se busca analizar la incidencia de la planificación estratégica en el desempeño del Marketing por medio de una revisión de la literatura, para tales fines, se planteó una búsqueda y recopilación de artículos científicos tomando como referencia palabras claves como “gestión estratégica”, “planificación estratégica” y “desempeño de marketing” tanto en idioma inglés como español vinculadas al tema de investigación propuesto en la base de datos científicas de Scopus y Web Of science (WOS). Los criterios de inclusión obedecen a los artículos citados mayormente y que tengan relación directa con la temática planteada. Adicionalmente, se plantean analizar estas publicaciones bajo una revisión crítica (Pinillos et al., 2018), con la finalidad de enfatizar la importancia que tiene la incidencia de la planificación estratégica en el desempeño del Marketing llamando la atención de los gerentes en la práctica, de tal manera que esta relación se posicione más como un elemento empírico que como uno teórico.

Resultados

Para poder llevar a cabo un marketing estratégico dentro de una empresa, es primordialmente necesario que, la organización invierta en un grupo o equipo de trabajo dentro de la empresa que se dedique a comunicar de manera efectiva las características y beneficios que ofrecen (Andotra & Gupta, 2016; Keller, 2010; Magnotta & Johnson, 2020; Sainidis et al., 2019). Una muestra de este pensamiento corresponde a los resultados empíricos desarrollados por Phillips et al., (2001) en este estudio realizado

a ocho hoteles dentro de Reino Unido, se pudo dar cuenta que la aplicación y uso de mercadotecnia a nivel empírico da resultados muy bajos o casi nulos.

Esto requiere que el equipo de marketing de la empresa realice planes estratégicos que definan la forma en que competirán con el demás mercado y la filosofía de trabajo que proyecto tanto al interior de la empresa como al exterior (Kaski et al., 2018; Larke et al., 2018; R. Mullins et al., 2019).

No cabe duda que la mercadotécnica es posible de encontrar en todo momento en la vida del consumidor, pero si hablamos de poder transmitirlo como empresa, en necesario definitivamente contar de manera efectiva con un equipo y plan de mercadotecnia estratégica (Cuamea Velázquez et al., 2019).

Por consiguiente, Phillips et al., (2001) plantearon un estudio de 50 principales grupos hoteleros de Reino Unido en cual se analizaron diferentes variables para llegar a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los efectos interactivos de la planificación estratégica y desempeño con énfasis en identificar la contribución de los insumos variables al rendimiento?

Estas variables miden tanto el rendimiento de marketing en áreas de formalidad, participación de mercado, sofisticación, eficiencia, eficacia, adaptabilidad, posteriormente se utilizó la escala de Likert para medir los resultados y un sistema que media la correlación de unas variables con otras, los resultados son los siguientes.

Se anticipa que los resultados confirmarán que una mejor coincidencia entre la planificación estratégica en los procesos y el entorno externo resultarán en un aumento desempeño organizacional.

El desempeño de las instituciones fue determinado por indicadores como; Eficacia: Porcentaje de ocupación, tarifa media de la habitación, y crecimiento de ventas por habitación (Medeiros et al., 2019). Eficiencia: retorno de la inversión, margen de beneficio (Hernández, 2001); Adaptabilidad: Número de servicios / productos exitosos introducidos porcentaje de ventas contabilizadas por nuevos servicios / productos, entre otros.

Phillips et al., (2001) calcularon el alfa de Cronbach de cada factor y se encontró que el nivel de participación en el proceso de planificación, minuciosidad de la planificación y formalidad de la pla-

nificación, respectivamente, tienen un alto nivel de coherencia entre sí, mientras que la sofisticación de la planificación no siempre está liada a las otras tres.

Las variables que tuvieron un alto nivel de participación fueron; planificación, sofisticación en la planificación que destaca el uso de la sabiduría empresarial en la planificación empresarial.

Otro factor que tiene alto nivel es que hace referencia a la frecuente comunicación entre los miembros del departamento de marketing de la oficina central. Otra de las variables altamente cargadas son las relativas a la competencia, la percepción de muchas “guerras promociones en el sector hotelero son altas.

Existe otra variable significativa que se basa en la diferenciación de productos y la del factor 6 que hace énfasis al marketing y las variables son la percepción de que los especialistas de marketing ejercen más influencia que los contadores en el proceso de planificación a largo plazo.

Una de las variables que salió negativa es la relacionada con la búsqueda de una estrategia enfocada, mientras que la estrategia de bajo precio salió positiva. Este factor se interpreta como “cultura de precios bajos, que tiene que ver con bajar los precios en el sector hotelero sin haber segmentado previamente a su mercado.

Otro hito importante en cuanto la relación entre la planificación estratégica en el desempeño del Marketing Boone & Roehm, (2002) sostienen que la “idoneidad” de una solución de posicionamiento específico es una consideración clave en toda investigación de marketing. “Apropiada” significa que no solo se ha determinado la solución de posicionamiento óptima, sino que también se ha especificado correctamente el número apropiado de segmentos de mercado.

En ese sentido, los autores manifiestan que la determinación del número adecuado de segmentación es fundamental tanto para la planificación estratégica como para el rendimiento de marketing, es por es por eso que Al especificar detalladamente el número apropiado de segmentos de mercado, los especialistas en marketing pueden segmentar en exceso el mercado y tratar segmentos de audiencia individuales que se pueden abordar de manera inclusiva. Por el contrario, si el número correcto de segmentos de mercado es insuficiente, es posible

que los especialistas en marketing no puedan identificar segmentos de mercado diferentes y factibles para ubicar individualmente la segmentación del mercado.

Es así que Boone & Roehm, (2002) El problema de la segmentación insuficiente y excesiva del mercado puede ser resuelto por los Criterios de Membresía (MCC). Utilizando conjuntos de datos del mundo real y artificiales, estos autores plantearon pruebas empíricas, lo compararon con métodos existentes para determinar el número de segmentos de mercado y demostraron sus ventajas al evaluar la aplicabilidad de diferentes segmentos de mercado.

Es así que se planteó la incidencia de la Planificación estratégica en el desempeño del Marketing, extendiendo los argumentos respecto a la partición de ambos elementos y a partir de esta se proponen unas conclusiones, discusiones y críticas.

Conclusiones

El estudio proporciona un análisis multidimensional de la planificación estratégica de marketing y relación de desempeño. Los hallazgos sugieren que la cuestión no es si la planificación estratégica de marketing afecta el rendimiento, sino más bien que técnicas del marketing se requieren para mejorar el rendimiento.

Las capacidades esenciales de marketing deben determinarse evaluando las habilidades y competencias de manera individual, grupas y organizacional.

Los hallazgos de esta investigación sugieren que el desafío para las organizaciones es enfatizar una planeación estratégica formal, sofisticada y comunicación efectivas, junto con una estrategia de diferenciación.

Es así que se considera que, aun cuando en un principio existió cierta resistencia al cambio a la planificación estratégica por parte de varios gerentes de marketing, al día de hoy hay un avance significativo en las organizaciones, aunque muchas siguen sin utilizar estas técnicas y capacidades, varios hallazgos de investigación respaldan la importancia de invertir conocimiento y dinero en esta área.

Referencias

- Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). Brand-Building Efforts and Their Association with SME Sales Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 161–173. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12185>
- Andotra, N., & Gupta, R. (2016). Impact of environmental turbulence on market orientation–business performance relationship in SSIs. *Global Business Review*, 17(4), 806–820. <https://doi.org/10.1177/0972150916645679>
- Aragón Sánchez, A., & Bañón Rubio, A. (2006). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216(June), 35-69.
- Asare, R., Akuffo-Bea, M., Quaye, W., & Atta-Antwi, K. (2015). Characteristics of micro, small and medium enterprises in Ghana: Gender and implications for economic growth. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 7(1), 26–35. <https://doi.org/10.1080/20421338.2014.979651>
- Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>
- Baykasolu, A., & Gölcük, I. (2015). Development of a novel multiple-attribute decision making model via fuzzy cognitive maps and hierarchical fuzzy TOPSIS. *Information Sciences*, 301, 75–98. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2014.12.048>
- Boone, D. S., & Roehm, M. (2002). Evaluating the Appropriateness of Market Segmentation Solutions Using Artificial Neural Networks and the Membership Clustering Criterion. *Marketing Letters*, 13(4), 317–333. <https://doi.org/10.1023/A:1020321132568>
- Cleeren, K., Verboven, F., Dekimpe, M. G., & Gielens, K. (2010). Intra- and interformat competition among discounters and supermarkets. *Marketing Science*, 29(3), 456–473. <https://doi.org/10.1287/mksc.1090.0529>
- Cuamea Velázquez, O., Ramos Higuera, K. y, & Galván León, J. A. (2019). Efecto De La Mercadotecnia Digital En La Elección De Mipymes Vinícolas En El Valle De Guadalupe, México. *Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*, 8(3), 150-177. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2019.080339.150-177>
- Dalecki, L. (2016). Sales as entrepreneurship at Ewing Kauffman's Marion Laboratories. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18(1), 14–26. <https://doi.org/10.1108/jrme-02-2015-0009>
- Dorothy Leonard-Barton. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal), 111–125. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Echchakoui, S. (2017). Effect of salesperson personality on sales performance from the customer's perspective: Application of socioanalytic theory. *European Journal of Marketing*, 51(9–10), 1739–1767. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2016-0147>
- Esquivel, I. V. (2019). Factores Críticos De Éxito En El Comercio Digital De Las Pymes Exportadoras Costarricenses. *Tec Empresarial*, Enero-Abril, 13(1), 19–34. <https://doi.org/10.18845/te.v13i1.4293>
- Fernández, E. (2010). La teoría de la segmentación del mercado de trabajo: enfoques, situación actual y perspectivas de futuro. *Investigación económica*, vol. LXIX, 273, julio-septiembre de 2010, pp. 115-150. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ineco/v69n273/v69n273a4.pdf>

- Garcia, F., Jin, B. C., & Salomon, R. (2013). Does inward foreign direct investment improve the innovative performance of local firms? *Research Policy*, 42(1), 231–244. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.06.005>
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. 42(1), 115–134. <https://doi.org/10.1108/03090560810840934>
- Halim, K. K., Halim, S., & Felecia. (2019). Business intelligence for designing restaurant marketing strategy: A case study. *Procedia Computer Science*, 161, 615–622. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.164>
- Hanggraeni, D., Ślusarczyk, B., Sulung, L. A. K., & Subroto, A. (2019). The Impact of Internal, External and Enterprise Risk Management on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 11(7), 2172. <https://doi.org/10.3390/su11072172>
- Hernández, R. (2001). Elementos de Competitividad Sistemica de las PYMEs del Istmo Centroamericano. In Naciones Unidas - CEPAL: Vol. MEX (Issue L.499).
- McDonald, M. (1996). Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas. *Journal of Marketing Management*, 12(1-3), 4-27. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964398>
- Jeong, S. H., & Harrison, D. A. (2017). Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as ceos and tmt members. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1219–1252. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0716>
- John Wanamaker Collection, 1827-1987. https://hsp.org/sites/default/files/legacy_files/migrated/findingaid2188wanamaker.pdf
- Kaski, T., Niemi, J., & Pullins, E. (2018). Rapport building in authentic B2B sales interaction. *Industrial Marketing Management*, 69(August), 235–252. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.019>
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595–600. <https://doi.org/10.1086/346254>
- Keller, K. L. (2010). Brand equity management in a multichannel, multimedia retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.03.001>
- Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, D. Y., Kim, J. H., & Kang, S. H. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61(1), 75–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.05.010>
- Kim, Y. K., & Sullivan, P. (2019). Emotional branding speaks to consumers' heart: the case of fashion brands. *Fashion and Textiles*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40691-018-0164-y>
- Kotler, P. (1984). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. (E. Cliffs (ed.); 6th ed.). Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. (Englewood Cliffs (ed.); Prentice-H).
- Kotler, P., y Keller, K., (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación. Decimoquinta Edición. <https://docs.google.com/r?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnhZ3NwZXJzb25hbGV8Z3g6NDM3MGQxZGE5YzFhNDcwZA>
- Kotler, Philip, & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River.

- Kumar, V., & RRK, S. (2017). An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1–5.
- Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(4), 465–483. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0276>
- Lupoli Junior, J. G., & Dos Santos, Y. M. (2019). Abordagens de marketing e orientação para mercado aplicadas às médias empresas brasileiras. *Revista Ciências Administrativas*, 25(3), 1-17. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.8296>
- Magnotta, S. R., & Johnson, C. M. (2020). The role of sales team intragroup conflict on critical job outcomes. *Industrial Marketing Management*, 84(March), 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.003>
- Matich, D. (2001). Redes neuronales: Conceptos básicos y aplicaciones. Universidad Tecnológica Nacional - Facultad regional Rosario. Departamento de Ingeniería Química. https://www.frro.utn.edu.ar/repositorio/catedras/quimica/5_anio/orientadora1/monografias/matich-redes-neuronales.pdf
- Matthyssens, P. (2019). Reconceptualizing value innovation for Industry 4.0 and the Industrial Internet of Things. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(6), 1203–1209. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0348>
- Medeiros, V., Godoi, L. G., & Teixeira, E. C. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistemático para países en desarrollo. *Cepal Review*, 2019(129), 7–27. <https://doi.org/10.18356/9c2a7060-es>
- Merca 2.0. (2010). Phillip Kotler y su definición de Mercadotecnia. *Revista Digital*. <https://www.merca20.com/philip-kotler-da-su-definicion-de-mercadotecnia/>
- Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing Effectiveness: Metrics for Effective Strategic Marketing.: University of Warwick eResources. 26(2), 211–219. <http://0-eds.a.ebscohost.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5fc4b05e-5741-4430-9f05-6b4d-294f0eb8%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4113>
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59–74. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.59>
- Mullins, R. R., & Panagopoulos, N. G. (2019). Understanding the theory and practice of team selling: An introduction to the special section and recommendations on advancing sales team research. *Industrial Marketing Management*, 77(XXXX), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.001>
- Mullins, R., Menguc, B., & Panagopoulos, N. G. (2019). Antecedents and performance outcomes of value-based selling in sales teams: a multilevel, systems theory of motivation perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00705-2>
- Paul A. Phillips, Fiona M. Davies & Luiz Moutinho (2001) The Interactive Effects of Strategic Marketing Planning and Performance: A Neural Network Analysis, *Journal of Marketing Management*, 17: 1-2, 159-182, DOI: 10.1362 / 0267257012571438
- Peesker, K. M., Ryals, L. J., Rich, G. A., & Boehnke, S. E. (2019). A qualitative study of leader behaviors perceived to enable salesperson performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 39(4), 319–333. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1596816>

- Phillips, P. A., Davies, F. M., & Moutinho, L. (2001). The Interactive Effects of Strategic Marketing Planning and Performance: A Neural Network Analysis. *Journal of Marketing Management*, 17(1–2), 159–182. <https://doi.org/10.1362/0267257012571438>
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1994). The marketing planning process: behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. *Journal of Business Research*, 29(3), 167–178.
- Pinillos, A., Fernández Fernandez, J. L., & Fernández Mateo, J. (2018). Revisión crítica de la dimensión Gobierno Corporativo en los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad A critical review of the Corporate Governance dimension in the Sustainability Indexes questionnaires. In *Revista de Comunicación* 17 (2), 2018 (Vol. 17, Issue 2).
- Romaníuk, J., & Wight, S. (2009). The Influences of Brand Usage on Response to Advertising Awareness Measures. *International Journal of Market Research*, 51(2), 203–218. <https://doi.org/10.2501/s1470785309200426>
- Rossiter, J. R., & Larry, P. (1987). *Advertising and Promotion Management*. McGraw-Hill Book Company.
- Sainidis, E., Robson, A., & Heron, G. (2019). Environmental turbulence and the role of business functions in the manufacturing strategy debate: The case of UK-based SMEs and the Great Recession. *Journal of General Management*, 44(4), 190–208. <https://doi.org/10.1177/0306307019832498>
- Schwalb Helguero, M. M., & García-Arrizabalaga, I. (2019). A scale to measure the social responsibility of marketing. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87).
- Spiteri, J. M., & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675–687. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.03.005>
- Srinivasan, R., & Lohith, C. P. (2017). Strategic Marketing and Innovation for Indian MSMEs. *Strategic Marketing and Innovation for Indian MSMEs*, 31–39. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-3590-6>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 18(1), 1319 – 1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Vernon, R. (1966). Teoría del ciclo de vida de producto. Recuperado de documento realizado por Ramos, V. (2019) <https://idoc.pub/documents/idocpub-mw11vxqj39lj>
- Wanamaker, J. (2018). The historical society of Pennsylvania, collection 2188

El rol del Marketing Estratégico en las Organizaciones inmersas en entornos VUCA

The Role of Strategic Marketing in Organizations immersed in VUCA environments

Margarita Ramírez-Torres*

Universidad Autónoma de Baja California - México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7628-6442>

mramirez@uabc.edu.mx

Fecha de recepción: 22/09/2021

Fecha de evaluación: 19/10/2021

Fecha de aceptación: 01/11/2021

Erick P. Salinas-Chaidez

Universidad Autónoma de Baja California - México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5138-5233>

paul.salunas@uabc.edu.mx

Cómo citar: Ramírez-Torres, M., Salinas-Chaidez, E., & Miranda-Navarro, A. (2021). *El rol del Marketing Estratégico en las Organizaciones inmersas en entornos VUCA*. Revista Científica Anfibios, 4(2), 45-54. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.94>

Ana B. Miranda-Navarro

Universidad Autónoma de Baja California - México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6759-8567>

ana.miranda@uabc.edu.mx

* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

Resumen

Aspectos como el cambio en el consumo de los clientes, el aumento de éstos y sus demandas específicas y las nuevas tecnologías están provocando un entorno donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad resulta habitual para las organizaciones. En ese marco, se plantea un análisis acerca del manejo del marketing estratégico de las organizaciones haciendo énfasis en la importancia de la estrategia para la gestión de las empresas, así como la importancia de la medición del rendimiento organizacional y su eficiencia. Para tales fines se plantea un análisis de la literatura enmarcando los principales aspectos que vinculan estas temáticas. Los resultados apuntan a que el marketing estratégico tiene una influencia positiva en los resultados de la empresa, lo que se traduce en una operación eficiente y eficaz, sólida, además de ser rentable a largo plazo. Un buen plan estratégico es fundamental para la consecución de los objetivos comerciales de la compañía y su permanencia en el mercado.

Palabras clave

Marketing estratégico; organizaciones; clientes; VUCA

Abstract

Aspects such as the change in customer consumption, the increase in the number of customers and new technologies are causing an environment where volatility, uncertainty, complexity and ambiguity are common for organizations. Within this framework, an analysis of the strategic marketing management of organizations is proposed, emphasizing the importance of strategy for the management of companies, as well as the importance of measuring organizational performance and its efficiency. For such purposes, an analysis of the literature is proposed, framing the main aspects that link these topics. The results show that strategic marketing has a positive influence on the company's results, which translates into an efficient, effective and solid operation, in addition to being profitable in the long term. A good strategic plan is fundamental for the achievement of the company's business objectives and its permanence in the market.

Keywords

Strategic marketing; organizations; customers; VUCA

Introducción

Actualmente las empresas están en constante competencia con el fin de posicionarse en el gusto del consumidor ofreciendo una ventaja competitiva a largo plazo(Pacheco & León Sinche, 2017; Srinivasan & Lohith, 2017), pero no todas las empresas consiguen eso, es importante que se utilice o se implementen estrategias efectivas de mercadotecnia para cumplir con el fin (Tokman et al., 2019).

Los esfuerzos del marketing en las empresas han sido herramientas funcionales que impactan favorablemente, las buenas prácticas que se han desarrollado es el punto que marca la diferencia (Reddy & Reinartz, 2017). Según Kotler & Keller, (2006) para una correcta planificación estratégica empresarial, la empresa debe definir su misión respondiendo a determinadas preguntas asociadas con el negocio, los clientes y su valor agregado.

El posicionamiento es indispensable en una sociedad que se encuentra saturada de información; esta es la percepción que los consumidores tienen sobre ciertas marcas o empresas en relación a sus competidores (Minci et al., 2020). En ese sentido, hoy en día es necesario que las empresas empiecen a tener un panorama integral de la organización, para que no solo se concentren en la parte de hacer rentable el negocio, sino que se aproveche todo el potencial que la empresa tiene para generar utilidad, bienestar, crecimiento propio y desarrollo social (Torres Huaman, 2020). Esto es fundamental en el mundo empresarial actual caracterizado por la volatilidad y la inestabilidad, por lo que la anticipación estratégica resulta en una herramienta indispensable (Del Rio Cortina, 2021)

Para Fraj et al., (2015) hay diferentes posturas con respecto de las teorías que discuten el rendimiento y su relación con la práctica. En lo particular la teoría basada en recursos se me hace apropiada, ya que sostiene que la ventaja competitiva y el rendimiento dependen de las dotaciones de recursos desarrollados a través del tiempo(Gaytán Ramírez & Flores Villanueva, 2018). Como resultado los negocios deben concentrarse en los recursos que les generen capacidad de producción de bienes de valor, poco imitables y que sea de forma eficiente y efectiva(Martínez Santa María et al., 2010; Mullins et al., 2019).

El aprendizaje y conocimiento de los clientes y el mercado, constituyen elementos muy difíciles de duplicar, son una base sólida para el marketing y para poder desarrollar una posición dentro del mercado (Atuahene-Gima & Murray, 2004; Quist et al., 2011; Ramanathan et al., 2016). Estos recursos le dan a la empresa una posibilidad de poseer una competencia distintiva, que pueden sumar a la valoración de la empresa en un futuro (Bao, 2015).

Es así que se propone analizar el rol del Marketing Estratégico en las Organizaciones inmersas en entornos VUCA con la finalidad de estudiar los principales hallazgos teóricos y prácticos en este tema, es por esto que se inicia con los referentes teóricos estableciendo los principales referentes en la temática del marketing estratégico, posteriormente, se anuncian los aspectos metodológicos relacionados con una revisión de la literatura para anunciar los principales resultados y conclusiones.

Referentes Teóricos

La mercadotecnia es entendida en términos generales como El proceso por el cual una organización participa en el mercado de manera creativa, productiva y rentable (Halim et al., 2019; Hanggraeni et al., 2019; Moliner-Velázquez et al., 2019; Tokman et al., 2019), en otras palabra, es el arte de generar y satisfacer necesidades de los clientes obteniendo una utilidad (Ali et al., 2018; Marcos Cuevas, 2018). Todas las empresas están sujetas a muchas variables, algunas controlables y otras que se encuentran fuera de su alcance, para eso, se han englobado en cuatro factores principales para el cumplimiento de los objetivos según los valores de las instituciones: producto, precio, plaza y promoción(Agostini et al., 2015; Asare et al., 2015; Franco Restrepo et al., 2014).

Por otra parte, es de suma importancia aplicar la planificación estratégica cuando se quiera redefinir o direccionalizar algunos procesos para la dirección y toma de decisiones sobre las metas a perseguir, es la guía que se tiene previamente para modificar los objetivos preestablecidos (Rey & Bastons, 2018; Saritas & Kuzminov, 2017)

Sin duda la práctica y experiencia que se va adquiriendo en el modo del proceso, así como las estrategias que se van aplicando cuando surge

momentos inesperados ha posicionado al país a nivel mundial, creando variados beneficios al país (Bolisani & Bratianu, 2017; Keatlhoeletswe & Malete, 2019). Para Tomas (2021) una estrategia de marketing es el proceso que permite que una empresa se centre en los recursos disponibles y los utilice de la mejor manera posible para incrementar las ventas y obtener ventajas respecto de la competencia (Abeles et al., 2017; Burbano et al., 2019).

La antes mencionada definición de estrategia de marketing, se alinea con la teoría basada en recursos, ya que la empresa se enfoca en los recursos de los que dispone y con ello se encarga de incrementar las ventas y obtener ventaja sobre su competencia, teniendo en cuenta que las estrategias de mercadotécnica surgen de los objetivos de la empresa(Fraj et al., 2015; Kowalkowski et al., 2017). Por lo tanto, es deber de la mercadotecnia brindar las herramientas necesarias para que la empresa logre ingresos y se consolide con un crecimiento rentable y sostenido (Castro Monge, 2010)

Según Ruiz (2021), es necesario evaluar los resultados de la estrategia comercial. Realizar la relación entre las ganancias obtenidas y los esfuerzos que se invirtieron en el proceso. Pero el mejorar la rentabilidad no solo es el aumento de las ventas, ya que lo anterior puede implicar un aumento en los recursos requeridos, que como resultado podría disminuir la rentabilidad comercial (Del Río-Cortina et al., 2017)

El éxito de un negocio no se trata solo de vender más, sino de generar utilidades. Para evaluar los resultados y conocer si la inversión es rentable, se debe establecer objetivos inteligentes y utilizar métricas que evalúen su cumplimiento. Los indicadores clave de rendimiento o KPI's (Key Performance Indicator por sus siglas en inglés), son métricas que pueden ayudar a calcular el rendimiento de la empresa, pues, miden el estado, efectividad y progreso de los objetivos (Mili-chovsky & Simberova, 2015; Mizik, 2014; Mizik & Jacobson, 2008)

Es necesario que la organización analice de forma detenida el entorno en que opera, para que esto pueda significar a largo plazo, una operación exitosa, aprovechando nuestras fortalezas y contemplando las debilidades de la competencia. Según Chirico & Salvato, (2008) una empresa

debe de ser lo suficientemente sólida para competir con empresas de su mismo giro dentro de la industria local o interna, tanto como dentro de la industria internacional o externa. Una empresa para consolidarse a largo plazo, necesita hacer un análisis de su entorno externo, muy particular de sus clientes, competencia, consumidores, proveedores, acreedores y gobierno, identificar la forma en que afectan sus operaciones, teniendo en cuenta la productividad, satisfacción del cliente y la fortaleza de su competencia (Fraj et al., 2015; Masoom & Anwar, 2013; Park et al., 2010).

Moliner-Velázquez et al., (2019) sugieren que el proceso de desarrollo de prácticas estratégicas de marketing ayuda a garantizar que todos los programas de marketing táctico apoyen las metas y objetivos de la empresa, así como transmitir un mensaje coherente a los clientes. Este enfoque mejora la eficiencia de la empresa en todas las áreas, lo que ayuda a mejorar los ingresos y el crecimiento de la cuota de mercado, y minimiza los gastos, todo lo cual conduce a una mayor rentabilidad. Con ello es importante tener en cuenta la opinión del cliente, cuáles son sus necesidades actuales que están sustentando sus compras, o cuáles son sus motivaciones al iniciar su proceso de compra, tendencias que modifiquen estas conductas, a favor de la compañía o a favor de la competencia, ofreciendo productos similares a los propios (Buil et al., 2010; Romaniuk et al., 2017).

Para construir marcas fuertes, se necesitan estrategias de marketing bien planificadas y bien ejecutadas. Para tener éxito, las empresas también tienen que estudiar cuidadosa y continuamente al consumidor, tendencias de comportamiento a lo largo del tiempo y ajustar en consecuencia (Fombrun & Gardberg, 2000; Shih, 2018). En este sentido podemos afirmar que se encuentra que el marketing estratégico está relacionado de forma positiva con el rendimiento.

Es prudente añadir que los recursos y estrategias, aunque sean idénticos, no pueden obtener los mismos resultados, debido a las diferencias de la cultura y las preferencias de los consumidores. Cualquiera que sea el entorno, el trabajo del departamento de marketing es adaptar la estrategia de una empresa a las diferentes condiciones ambientales de una manera que produzca una respuesta favorable (Clark, 2000).

De acuerdo con Ruiz (2021), la rentabilidad comercial, desde una perspectiva financiera, se define como un ratio que evalúa la calidad comercial de una empresa y es el resultado de la división de los beneficios (ganancias) obtenidos de las ventas entre los esfuerzos (inversión) hechos en determinado periodo de tiempo. Asimismo, utilizar este ratio para evaluar tu estrategia comercial puede ayudarte a esclarecer las acciones que deben seguir tus equipos de marketing y ventas.

Una empresa debe de considerar en la actualidad ser parte del mundo digital, ya que no importa el giro al que pertenece, el expandir sus canales de venta y distribución le dará una ventaja, además que con las condiciones actuales se ha vuelto indispensable en el día a día. Según Ruiz (2021) debido a la competitividad que existe en este mundo digital, las empresas pelean por conseguir más clientes y reducir sus costos al mismo tiempo. Tener una empresa no es suficiente si no estás implementando acciones que mejoren su rendimiento. Para lograrlo, es necesario trazar un plan estratégico que te ayude a incrementar las ventas y reducir gastos. El mercado cambia constantemente y las acciones que funcionaron ayer, pueden no servir hoy. Impulsar la eficiencia operativa de los departamentos de marketing y ventas, lo que conduce a generar un mejor ROI.

Es muy importante establecer metas claras. Para alcanzarlas e incluso superarlas, es indispensable unificar los esfuerzos de los equipos. Es vital establecer objetivos para reducir errores de comunicación y ejecución, generando una mejor retroalimentación entre toda la organización. El crecimiento de una empresa es la consecuencia de establecer una buena dirección con metas claras y concisas, así como, la mejora continua de las acciones para alcanzar sus objetivos. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un tiempo determinado (objetivos SMART, por sus siglas en inglés). (Ruiz, 2021).

Metodología

Basado en un enfoque cualitativo y enmarcado en una metodología descriptiva y analítica, se planteó de revisión de la literatura a partir fuentes bibliográficas con referencias nacionales e internacionales (Hoyos & Sastoque, 2020) buscando analizar el papel del marketing estratégico en las

organizaciones inmersas en entornos VUCA. De forma específica, se buscaron palabras claves en plataformas científicas como Web of Science y Scopus, con la finalidad de obtener los aportes mas representativos de la literatura científica, en ese sentido, el criterio de inclusión estuvo vinculado al grado de contribución, así como el sustento empírico de los resultados. Posteriormente, se analizaron los principales hallazgos y conclusiones construyendo los resultados planteados.

Resultados

Es una realidad que todas las naciones se encuentran interconectadas con otras, de manera económica, política, social y tecnológica. En décadas anteriores, un producto o servicio podría ser no tan popular, difícil de encontrar o simplemente no existir(Minci et al., 2020).

Actualmente, es posible adquirir cualquier producto o servicio de manera fácil y rápida, gracias a las compras en línea que pueden hacerse a través de las redes sociales y diversas plataformas en internet; esto como parte de las estrategias y tácticas implementadas por las empresas que ofertan diversos productos y servicios a través de la red (Peltier et al., 2020)

Cabe mencionar que esta facilidad de compra-venta de productos y servicios en la actualidad, es algo que incrementa la necesidad de competitividad de las empresas. Debido a esto, la implementación de estrategias de marketing adecuadas y personalizadas son importantes para alcanzar los objetivos de la organización (Prawira, 2019).

La planificación estratégica de mercado marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. (Best, 2007)

Para hablar del marketing estratégico, debemos mencionar también lo que significan los conceptos de estrategia y táctica dentro del marketing. Podemos entender a la estrategia como el camino que se crea para alcanzar los objetivos o metas específicas de una empresa, mientras que, por otro lado, la táctica consiste en explicar a detalle y/o desarrollar dicha estrategia. Dicho esto, podemos concluir que una depende de la otra.

Para que las estrategias funcionen, debe conocerse el entorno de la compañía, es decir, cuáles son sus fortalezas y debilidades al interior y al exterior. El marketing estratégico debe entonces, evaluar la situación actual de la empresa a través de la implementación de un análisis FODA para crear las estrategias adecuadas a fin de alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Para que una empresa pueda alcanzar el éxito deseado, se debe analizar a profundidad la situación en la que se encuentra, sin embargo, me parece que es indispensable evaluar las necesidades del mercado a quien va dirigido nuestro servicio o producto, ya que actualmente el hecho de tener una grandiosa y novedosa idea no es sinónimo de que la empresa prospere.

Algo que podríamos tomar en cuenta para posicionarnos en el mercado, es trabajar en la diferenciación de marca. Para esto, hay que hacer un trabajo hacia el interior para que este se note en el exterior. Actualmente, trabajamos con intangibilidades como las percepciones y la reputación. Sería interesante conocer en qué nivel se encuentra la industria floral en Kenia respecto al resto de la competencia.

Por otro lado, ¿cómo saber que nuestra organización está teniendo el éxito esperado? Existe una forma de conocer si estamos por alcanzar nuestros objetivos y es a través de la medición del desempeño organizacional. Al medirlo, podemos tener una idea de que tan bien le está yendo sobre el alcance de los objetivos y metas trazados.

La finalidad de medir el desempeño organizacional es aumentar la efectividad y eficiencia de la organización sobre la venta de los bienes o prestación de servicios.

Cabe mencionar que eficiencia se refiere a “hacer bien las cosas”, es decir, al cómo se hacen las cosas; en este caso, dentro de una organización. Esto reúne entonces los factores de personal, procesos y clientes. Una empresa es eficiente cuando el personal que labora en la empresa da un servicio de calidad por medio de procesos fluidos que ofrecen al cliente una experiencia agradable.

Una mayor valorización inmaterial del actuar de la empresa, sus servicios y valores se convierten en factores de diferenciación más relevantes para la sociedad global, regional y local. La trans-

formación de la cultura del dominio del poder de transacción hacia una cultura de la atención y del estar “al servicio” implica atender y dar solución a las necesidades de los clientes y de los *stakeholders*. (Garrido & Putnam, 2018, p.32)

Lo anterior es fundamental, ya que nos permite analizar los resultados, medir su impacto y con ello poder identificar áreas de oportunidad, poder realizar un análisis del trabajo del equipo comercial, permitirnos realizar una proyección de ingresos y con ello prevenir errores que pudieran cometerse.

Para que una empresa sea eficiente y eficaz, no basta con ser solamente rentable. Tiene que establecer estrategias y elaborar un plan de estratégico de mercadotecnia, que constituya la base que guíe a la consecución de las mismas; lo que se traducirá en una empresa sólida, con capacidad de enfrentar los cambios que se originen en el mercado y además con la fuerza para responder a las acciones que tome la competencia.

Es importante que la empresa cuente con mecanismos que le ayuden a medir qué tanto está avanzando, para que pueda con ello capitalizar los esfuerzos que está invirtiendo en acciones, que a corto, mediano o largo plazo lo ayuden a llegar a su objetivo planteado. Adaptarse a los cambios, innovar y seguir avanzando. Por último y no menos importante, escuchar las necesidades de sus clientes, adecuar las mejores prácticas de empresas nacionales e internacionales a su entorno y a las características del mercado.

Conclusiones

Como lo mencionan Garrido & Putman (2018) la estrategia no puede ser copiada de otro lado, debido a que el contexto, características internas y externas de la compañía no son iguales a las de otras compañías o empresas. Es absurdo querer transplantarlo ya que su performance será diferente, por ende, los resultados podrán ser muy distintos.

En ese sentido, vivimos en un mundo globalizado donde el ser competitivo es lo que te hace sobresalir, y en cuestión de negocios esto ha quedado claro ya que en la actualidad se buscan continuamente mejores estrategias para la productividad que permitan llegar a los objetivos planteados por la organización.

Los factores internos y externos se deberán considerar a la hora de tomar decisiones sobre qué estrategias de marketing se van a llevar a cabo dentro de las empresas.

Podemos definir que la competencia en las empresas, sin importar los sectores está en el estudio y análisis de ver las necesidades de los consumidores y la búsqueda constante de satisfacerlas, implementando estrategias para alcanzar los objetivos predeterminados, pero sobre todo crear una oferta de valor que pueda ser el diferenciador de la competencia, así como plantear un modelo de gestión que guíe el actuar de la empresa.

Por citar un ejemplo de caso de éxito está la empresa Southwest Airlines, que hoy en día es imitada por las grandes empresas a nivel mundial ya que redefinió el modo de vuelo, con precios

bajos, menos tiempo de espera en tierra, colaboradores de valor (excelente servicio al cliente), rutas cortas y frecuentes; Su modelo tiene tres componentes básicos: el producto, la estructura y las relaciones, esto es un claro ejemplo de un proceso que ha posicionado a la aerolínea como una de las mejores (Gittell, 2003)

Finalmente, el marketing estratégico es indispensable para la supervivencia de las empresas y organizaciones en la actualidad, pues básicamente lo que se busca es la innovación e implementación de estrategias y tácticas que logren la prosperidad y posicionamiento de las mismas; sin embargo, es importante recalcar que una estrategia no puede ser “calcada”, ya que estas son únicas puesto que las organizaciones son sistemas vivos e irrepetibles.

Referencias

- Abeles, M., Cimoli, M., & Lavarello, P. (2017). Manufactura y cambio estructural. Aportes para pensar la política industrial en la Argentina. In Desarrollo Económico. <https://repositorio.cepal.org//handle/11362/42393%0Ahttps://www.cepal.org/es/publicaciones/42393-manufactura-cambio-estructural-aportes-pensar-la-politica-industrial-la>
- Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). Brand-Building Efforts and Their Association with SME Sales Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 161–173. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12185>
- Ali, A., Xiaoling, G., Sherwani, M., & Ali, A. (2018). Antecedents of consumers' Halal brand purchase intention: an integrated approach. *Management Decision*, 56(4), 715–735. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0785>
- Asare, R., Akuffobe, M., Quaye, W., & Atta-Antwi, K. (2015). Characteristics of micro, small and medium enterprises in Ghana: Gender and implications for economic growth. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 7(1), 26–35. <https://doi.org/10.1080/20421338.2014.979651>
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2004). Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness. *Journal of Marketing*, 68(4), 33–46. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.33.42732>
- Bao, G. (2015). What theories are needed for strategic management? *Nankai Business Review International*, 6(4), 433–454. <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2015-0012>
- Best, R.J. (2007) Marketing Estratégico. Pearson Education. Madrid.
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Ournal of Knowledge Management*, 21(2), 233–253. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2016-0071>
- Buil, I., Martínez, E., & de Chernatony, L. (2010). Medición del valor de marca desde un enfoque formativo. *Cuadernos de Gestión*, 10(ESPECIAL), 167–196. <https://doi.org/10.5295/cdg.100204ib>

- Burbano, M. J. P., Arciniegas, G., & Hernández, S. D. R. Á., Chuga, J. F. E. (2019). Factores Que Influyen En Los Emprendimientos De Los Artesanos De San Antonio De Ibarra. *Investigación Operacional*, 40(2), 242–248. <https://doi.org/http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/14685>
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247–276.
- Chambers, D.(2021, Enero). Líderes Mundiales en Exportaciones de Flores Cortadas. Ripley en Español. <https://es.ripleybelieves.com/global-leaders-in-cut-flower-exports-6016>
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169–181. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00117.x>
- Clark, B.H. (2000). Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 3-25.
- Comité de Oxford de Ayuda Contra el Hambre. (s/f) Dónde trabajamos. Kenia. <https://www.oxfam.org/es/que-hacemos/dondetrabajamos/paises/kenia>
- Del Río-Cortina, J. L., Cardona -Arbeláez, D., & Guacarí- Villalba, A. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 8(1), 49. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7370>
- Fombrun, C. J., & Gardberg, N. (2000). Who's Tops in Corporate Reputation? *Corporate Reputation Review*, 3(1), 13–17. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540095>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Franco Restrepo, J. G., Restrepo Restrepo, J. C., & Sánchez Giraldo, J. C. (2014). Marketing management: a competitiveness contribution to small enterprises in the services sector in Medellin, Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 37, 150–174. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7025>
- Garrido, F.J., Putnam, L.L. (2018) Comunicación Organizacional 2.0 De las metáforas a la pragmática. Comuniteca 2018.
- Gaytán Ramírez, M. D. C., & Flores Villanueva, C. A. (2018). Factores determinantes en la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial: un análisis sectorial en las franquicias. *AD-Minister*, 33, 21–38. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.33.2>
- Gittell, J. H. (2003). *The Southwest Airlines Way*, McGraw Hill, New York.
- Halim, K. K., Halim, S., & Felecia. (2019). Business intelligence for designing restaurant marketing strategy: A case study. *Procedia Computer Science*, 161, 615–622. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.164>
- Hanggraeni, D., Ślusarczyk, B., Sulung, L. A. K., & Subroto, A. (2019). The Impact of Internal, External and Enterprise Risk Management on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 11(7), 2172. <https://doi.org/10.3390/su11072172>
- Hoyos, S., & Sastoque, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39–46. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>

- Jimutai, J. J. (2015) Influence of strategic marketing practices on performance of firms in the flower industry in Kenya [Tesis de maestría] Universidad de Nairobi.
- Keathholetswe, L., & Malete, L. (2019). Coaching Efficacy, Player Perceptions of Coaches' Leadership Styles, and Team Performance in Premier League Soccer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 90(1), 71–79. <https://doi.org/10.1080/02701367.2018.1563277>
- Kimutai, J. J., (2015). Influence of strategic marketing practices on performance of firms in the flower industry in Kenya.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14.a ed.). Pearson Educación.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82–88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>
- Marcos Cuevas, J. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69(March 2017), 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017>
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(2), 165–188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Masoom, M. R., & Anwar, S. (2013). Top of the Mind Awareness (TOMA) of a particular brand as leading consideration of purchasing the product. An empirical assessment. *The Journal of Indian Management & Strategy*, 18(January–March), 13–20.
- Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing Effectiveness: Metrics for Effective Strategic Marketing.: University of Warwick eResources. 26(2), 211–219. <http://0-eds.a.ebscohost.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5fc4b05e-5741-4430-9f05-6b4d-294f0eb8%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4113>
- Minciù, M., Berar, F.-A., & Dobrea, R. C. (2020). New decision systems in the VUCA world. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 236–254. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0015>
- Mizik, N. (2014). Assessing the total financial performance impact of brand equity with limited time-series data. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 691–706. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0431>
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2008). The financial value impact of perceptual brand attributes. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 15–32. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.1.15>
- Moliner-Velázquez, B., Fuentes-Blasco, M., & Gil-Saura, I. (2019). Effects of value and innovation on brand equity in retailing. *Journal of Brand Management*, 26(6), 658–674. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00159-5>
- Mullins, R., Menguc, B., & Panagopoulos, N. G. (2019). Antecedents and performance outcomes of value-based selling in sales teams: a multilevel, systems theory of motivation perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00705-2>
- Pacheco, F., & León Sinche, I. P. (2017). La Asociatividad Del Sector Pesquero Artesanal Del Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena Y La Incidencia En Su Calidad De Vida [Universidad Tecnológica Indoamérica]. <http://repositorio.uti.edu.ec//handle/123456789/254>

- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength. *Journal of Marketing*, 74(6), 1–17.
- Peltier, J., Dahl, A. J., & VanderShee, B. A. (2020). Antecedent consumer factors, consequential branding outcomes and measures of online consumer engagement: current research and future directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(2), 239–268. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2020-0010>
- Prawira, Y. (2019). Propuesta de marketing para la fidelización y captación de clientes para la organización MPS Mayorista de Colombia S.A en pantallas industriales LG. In *SSRN Electronic Journal* (Vol. 5, Issue 564). <https://doi.org/10.4324/9781315853178>
- Quiñónez Gil, P. F. (2013). Análisis de la posibilidad de exportación de flores de otavalo a Corea del Sur para la creación de una campaña publicitaria dirigida a los productores Otavaleños (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Comunicación Social. Carrera de Publicidad y Mercadotecnia).
- Quist, J., Thissen, W., & Vergragt, P. J. (2011). The impact and spin-off of participatory backcasting: From vision to niche. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 883–897. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.01.011>
- Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Zhang, Y. (2016). Linking operations, marketing and environmental capabilities and diversification to hotel performance: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 176, 111–122. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.03.010>
- Reddy, S. K., & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 10–17. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0002>
- Rey, C., & Bastons, M. (2018). Three dimensions of effective mission implementation. *Long Range Planning*, 51(4), 580–585. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.002>
- Rizo Rivas, M. (Noviembre 5, 2019). Eficiencia, eficacia, efectividad: ¿son lo mismo?. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>
- Romaniuk, J., Wight, S., & Faulkner, M. (2017). Brand awareness: revisiting an old metric for a new world. *Journal of Product and Brand Management*, 26(5), 469–476. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2016-1242>
- Ruiz, D. (2021). Rentabilidad de marketing y ventas. 08/2021, de Growx Agency Sitio web: <https://www.growxco.com/agency/temas/mejorar-la-rentabilidad-de-marketing-y-ventas>
- Saritas, O., & Kuzminov, I. (2017). Global challenges and trends in agriculture: impacts on Russia and possible strategies for adaptation. *Foresight*, 19(2), 218–250. <https://doi.org/10.1108/FS-09-2016-0045>
- Shih, T. Y. (2018). Determinants of enterprises radical innovation and performance: Insights into strategic orientation of cultural and creative enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6). <https://doi.org/10.3390/su10061871>
- Srinivasan, R., & Lohith, C. P. (2017). Strategic Marketing and Innovation for Indian MSMEs. *Strategic Marketing and Innovation for Indian MSMEs*, 31–39. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-3590-6>
- Tokman, M., Mousa, F. T., & Dickson, P. (2019). The link between SMEs alliance portfolio diversity and top management's entrepreneurial and alliance orientations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1001–1022. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00597-2>

- Tomas, D. (2020). Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos. 08/2021, de ONLINE MARKETING & DIGITAL MARKETING
- Torres Huaman, J. N. (2020). Recesión económica y su incidencia en la rentabilidad de empresas del sector hotelero, Santa Anita, 2018-2020. Universidad Cesar Vallejo.
- Vera, B. (2007). Apuntes de clases Curso de Comercialización Agropecuaria. Instituto de Economía Agraria. Universidad Austral de Chile. Valdivia. Chile.
- Wasike, A.(2020, 28 de marzo) La industria de flores está muriendo debido al COVID-19. Agencia Anadolu. <https://www.aa.com.tr/es/mundo/la-industria-de-flores-de-kenia-est%C3%A1-muriendo-debido-al-covid-19/1782746>

La Gestión Estratégica, el Branding y su Influencia en el Marketing: ¿una asignatura pendiente?

Strategic Management, Branding and its Influence on Marketing: A Pending Subject?

Sara J. Figueroa-Casillas*

Universidad Autónoma de Baja California - México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0421-122X>

sara.figueroa@uabc.edu.mx

Fecha de recepción: 01/09/2021

Fecha de evaluación: 29/09/2021

Fecha de aceptación: 24/10/2021

María D. Rosario-Ruiz

Universidad Autónoma de Baja California – México

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4349-201X>

maria.del.rosario.ruiz.camacho@uabc.edu.mx

Cómo citar: Figueroa-Casillas, S., & Rosario-Ruiz, M. (2021). *La Gestión Estratégica, el Branding y su Influencia en el Marketing: ¿una asignatura pendiente?*. Revista Científica Anfibios, 4(2), 55-63. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.95>

* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

Resumen

Gestionar estratégicamente las decisiones de marketing corresponde a uno de los temas más importantes en el aspecto organizacional junto con el branding y el vínculo con los clientes. Sin embargo, el tratamiento individual de cada uno requiere concertar una integración de estos conceptos. Es así que se plantea un análisis de la cobertura que la literatura académica proporciona a las temáticas anteriormente mencionadas para propiciar una investigación de contenido, en donde se resalte lo importante de profundizar hacia un enfoque más integrador en estos aspectos. Para estos fines se propone un estudio reflexivo que vincule estas temáticas teniendo por hallazgo que en la práctica los académicos discutan, analicen y trabajen en campo con las áreas de negocio, esto con la finalidad de plasmar herramientas prácticas y claras para consolidar el apartado estratégico y de marketing en las organizaciones.

Palabras clave

Gestión estratégica; marketing; clientes; branding

Abstract

Strategically managing marketing decisions corresponds to one of the most important topics in the organizational aspect together with branding and the link with customers, however, the integration of these concepts is required. Thus, an analysis of the coverage provided by the academic literature on the aforementioned topics is proposed in order to promote a content analysis, where the importance of being more integrative in these aspects is highlighted. For these purposes, an analysis of the literature linking these topics is proposed, having as a finding that in practice they are discussed, analyzed and worked in the field with the business areas, with the purpose of shaping practical and clear tools to consolidate the strategic and marketing section in the organizations.

Keywords

Strategic management; marketing; customers; branding

Introducción

Las organizaciones en la actualidad deben ir un paso por delante para enfrentarse a los cambios constantes de los consumidores que requieren productos y servicios personalizados y la medida (Magnotta & Johnson, 2020; Peltier et al., 2020). Esto obliga a las organizaciones a considerar la necesidad de integrar conceptos como la Gestión Estratégica, el Branding y su Influencia en el Marketing, de tal manera que se pueda dar respuesta a esos cambios constantes de los consumidores (Baye & Sapi, 2020; Kim, 2020). Es por esto que se requiere estudiar en mayor medida temas relacionados con el marketing y el branding con la finalidad de analizar una comprensión práctica, multidisciplinaria e integradora de la estrategia empresarial (Arben, 1997; Rapert, Smith, Vellquette, y Garretson, 2004).

El análisis de las necesidad de la compra con reglas de asociación ayuda a los gerentes a conocer las necesidades personales de los consumidores y, si se captan, pueden utilizarse para diseñar la estrategia de marketing adecuada (Chin et al., 2018; Kowalkowski et al., 2017; Sikora et al., 2016). En este marco las marcas se han convertido en un activo muy valioso para las organizaciones, sin embargo, aunque las empresas han ido desarrollando estrategias, pocas empresas las ven como un camino para fortalecer y generar beneficios económicos (Del Rio Cortina et al., 2017).

En este marco, se plantea un análisis reflexivo de la literatura del marketing enfocado en dilucidar la relación entre la gestión estratégica y el branding, brindando así una visión integrada acerca de esta temática. Es por esto que se parten de unos referentes teóricos en donde se conceptualicen aspectos como la gestión estratégica empresarial y su planificación, para ser complementadas por el branding y el posicionamiento de marca. Posteriormente se mencionan los aspectos metodológicos en donde se definen los lineamientos para afrontar una óptica reflexiva en la temática, lo que da lugar a los resultados y conclusiones.

Referentes Teóricos

La gestión estratégica de la organización se refiere al maniobrar en el espacio delimitado de las

oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización (Baykasolu & Gölcük, 2015; López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011; Sierra Contreras, 2013). El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo (Hoyos & Sastoque, 2020). Incluye todas las actividades y procesos que se desarrollan al interior de la organización y que inciden en la confianza de los clientes internos lo que finalmente garantiza la fidelización de los clientes externos (Arbeláez et al., 2017).

Es por lo anterior que la gestión estratégica de una organización exige que ésta sea capaz de sintetizar de forma clara cuáles son sus finalidades, a partir del conocimiento de sus capacidades y del análisis de su entorno (Afshar Jahanshahi et al., 2018). Su enunciado debe ser operativo, de forma que sus miembros la entiendan, la compartan y perciban su propio trabajo como una aportación a su consecución (Milichovsky & Simberova, 2015). En caso contrario, nos encontraremos ante meras declaraciones de intenciones, sujetas a diversas interpretaciones, que serán germe de conflictos entre sus miembros (J. Chen et al., 2011; Corona, 2010).

El pensamiento estratégico implica orientar las actividades de la empresa a mantener o aumentar sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado; participación en el mercado, alianzas con otras empresas, innovaciones, apertura de nuevos mercados, inversiones de capital (Kavussanu et al., 2008; Oliveira Junior et al., 1990; Talaya, 2008).

La planificación estratégica exige integrar las diversas líneas no sólo en su diseño, sino también en su implementación y gestión (Passaillaigue & Estrada, 2016; Pico Versoza, 2017). La suma de los servicios desarrollados por cada una de ellas ha de contribuir de forma complementaria a la consecución de las finalidades de la organización (Baykasolu & Gölcük, 2015; Obeidat et al., 2017). Asimismo, será necesario disponer de un sistema de información que permita evaluar los resultados de cada una de las líneas estratégicas de gestión y analizar los cambios que se produzcan en su demanda (Ali et al., 2018; Hoyos & Sastoque, 2020). Además, periódicamente será necesario evaluar la contribución de cada una de ellas a la consecución de las finalidades y priorizar el destino de los recursos en función de este análisis (Magnotta & Johnson, 2020).

Para Romo & Márquez del León (2014) la gestión estratégica supone la puesta en escena de la racionalidad de ciertos actores para diseñar de la mejor manera posible las estructuras y procesos de una organización en aras de la consecución de los fines explícitos de la misma.

El branding es un referente para reflejar la imagen, personalidad y emociones de una organización o empresa a las personas (Agostini et al., 2015). La imagen percibida por el público indica la naturaleza del servicio que presta en un determinado departamento o razones socioeconómicas, lo que significa que es un referente del consumidor a una organización específica, en otras palabras, una visión global de las actividades, productos y comportamientos de la empresa (Pérez Rodríguez, 2017). La importancia del branding va mucho más allá de la relevancia de realizar un logo o membrete, es una representación directa y visual que se permite al proyectar la identidad de una empresa, grupo o institución (Ceccato & Gomez, 2018; Keller, 2010; Peltier et al., 2020).

Bajo este contexto, Madden et al., (2006) considera que la dirección estratégica es el principio que guía e influye en las actividades de la empresa y produce comportamientos dirigidos a asegurar la viabilidad y el desempeño de la misma. Por lo tanto, al concebir direcciones estratégicas relacionadas en las PYMES, se debe tener en cuenta el branding para lograr los objetivos propuestos (Keller, 2003; Keller & Lehmann, 2006; Verhoef et al., 2009).

Metodología

Bajo un estudio de enfoque cualitativo que buscó identificar en las producciones científicas la problematización de la relación entre el apartado teórico y empírico de la gestión estratégica, el branding y su influencia en el marketing, se optó por una revisión integradora (Piedrahita Sandoval & Rosero Prado, 2017), permitiendo generar unas nuevas visiones que están diseñadas para identificar brechas relacionadas con el tema de investigación y permitir extraer conclusiones de la síntesis de la investigación planteada. La identificación y selección de trabajos se realizó a partir de la búsqueda bibliográfica de publicaciones indexadas en la base de datos vinculados a la temática del marketing, la gestión estratégica

y el branding, en específico, en plataformas científicas como Web of Science y Scopus, que posibilitan un rigor académico relevante. Como criterios de inclusión se optó por publicaciones vinculadas directamente con la temática y que posibiliten un análisis holístico que integre las visiones anteriormente propuestas. Finalmente se analizaron estas publicaciones seleccionadas y se propusieron las reflexiones pertinentes.

Resultados

Resulta imperativo que los académicos de la literatura de gestión estratégica conozcan, por ejemplo, el valor del marketing en el análisis de la situación de una empresa y la formulación de un plan estratégico; en este marco, estos académicos deben comprender cómo los conceptos y herramientas de marketing pueden mejorar la implementación de las acciones propuestas, en conjunción con las otras funciones empresariales para crear y mantener ventajas competitivas (Augusto & Coelho, 2009; Bonilla Jurado et al., 2020; Creutz & Brodie, 2007; Smirnova et al., 2011).

Para obtener información sobre la medida en que los temas clave de las áreas de negocios funcionales distintas de la gestión se integran en la literatura académico de gestión estratégica, se llevó a cabo un análisis de contenido de algunos de los artículos y publicaciones con mayor citación en este campo (Aaker, 2008; Del Rio Cortina et al., 2017; Doh & Zolnik, 2011; Frías-Navarro & Pascual, 2012; Ramirez Angulo et al., 2013; Ruvio et al., 2008)

En general, estos resultados sugieren que la literatura académica de gestión estratégica son reconstrucciones basadas en diferentes niveles de observación, lo que los hace incommensurables. Aunque no hay una medida general de la calidad de la literatura texto (Gilbert, 2003), sugerimos que aquellos con más información práctica proporcionen más valor a los académicos con información más abstractas (Sainidis et al., 2019; Srivivasan & Lohith, 2017; Vieira et al., 2019).

Los resultados indicaron que todos los temas de marketing son considerados por los académicos como importante en el desarrollo de un plan estratégico para una empresa (Kumar & RRK, 2017; Ladeira et al., 2018; Larke et al., 2018;

Marcos Cuevas, 2018; Morgan & Rego, 2009; Tokman et al., 2019)

Estos hallazgos, junto con los del análisis del contenido de que las publicaciones de gestión estratégica tienen poca cobertura de marketing, sugieren que el nivel actual de cobertura de marketing e integración del área funcional en literatura de gestión estratégica es algo escaso.

Los resultados sugieren que los académicos encontrarían que la cobertura sobre temas clave en marketing, por ejemplo, sería útil a medida que desarrollan planes estratégicos para empresas (Y.-S. Chen & Chen, 2009; Guzmán Duque & Abreo Villamizar, 2017; Rojas De Francisco et al., 2016). Por lo tanto, sugerimos que la literatura de gestión estratégica se rediseñe para proporcionar un nivel más profundo de cobertura de conceptos, herramientas y técnicas clave de cada área de negocio funcional.

Un rediseño en el enfoque investigativo de la gestión estratégica para incluir contenido más relevante en la práctica y menos contenido teórico abstracto específico de la disciplina, mejoraría la experiencia del académico en la búsqueda científica de temas vinculados con la gestión estratégica (Garcia et al., 2013; Lööf & Heshmati, 2002; Sheppeck & Militello, 2000).

Por lo tanto, los resultados de la presente investigación sugieren la necesidad de que la literatura consultada haga más hincapié en la práctica empresarial (planificación estratégica) y la teoría de la gestión estratégica (Teoría de la Agencia, Teoría Institucional, Teoría RBV, etc.)

Conclusión

Los resultados de la presente investigación sugieren la necesidad de que la literatura tradi-

cional haga más hincapié en la práctica empresarial (planificación estratégica) y la teoría de la gestión estratégica (Teoría de la Agencia, Teoría Institucional, Teoría RBV, etc.) menos (Kachra y Schnietz, 2008).

Una conclusión razonable de los resultados presentados en este documento es que muchas publicaciones analizadas probablemente no proporcionan a los académicos las habilidades de integración multifuncional adecuadas necesarias para una planificación estratégica eficaz (Arben, 1997).

Recomendamos que la disciplina de gestión estratégica proporcione un nivel más profundo de cobertura de conceptos, herramientas y técnicas clave de las diversas áreas de negocio funcionales, como se hizo en el curso original de política empresarial integradora.

Una profundización e integración de los artículos de investigaciones asociados podría proporcionar a los académicos más habilidades comercializables a medida que se acercan a la graduación y, en última instancia, podría mejorar el valor de su educación empresarial.

De esta manera, la literatura de gestión podría lograr mejor su integración siempre y cuando los académicos pueden aplicar habilidades empresariales funcionales para desarrollar e implementar estrategias que puedan llevar a las empresas de casos, o a las empresas reales, a obtener y mantener ventajas competitivas de importancia crítica.

Consideramos que un rediseño de las publicaciones como se propone en este documento será bien recibido, no solo por los académicos, sino también por los gerentes del mundo real que desean que los graduados de negocios posean las habilidades empresariales necesarias para el éxito.

Referencias

- Aaker, D. a. (2008). Marketing in a Silo World: THE NEW CMO CHALLENGE. *California Management Review*, 51(1), 144–156. <https://doi.org/10.2307/41166473>
- Afshar Jahanshahi, A., Nawaser, K., & Brem, A. (2018). Corporate entrepreneurship strategy: an analysis of top management teams in SMEs. *Baltic Journal of Management*, 13(4), 528–543. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0397>

- Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). Brand-Building Efforts and Their Association with SME Sales Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 161–173. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12185>
- Ali, A., Xiaoling, G., Sherwani, M., & Ali, A. (2018). Antecedents of consumers' Halal brand purchase intention: an integrated approach. *Management Decision*, 56(4), 715–735. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0785>
- Arbelaez, D. C., Castillo, E. M. E., & Licona, J. M. (2017). Endomarketing. *Revista Cultural Unilibre*, (2), 50-57
- Arben, P. D. (1997). El curso integrador en el plan de estudios de la escuela de negocios, o, ¿lo que sea pasó a la política de negocios? *Business Horizons*, 40, 65–70.
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.09.007>
- Baye, I., & Sapi, G. (2020). Consumer foresight, customer data, and investment in targeting technology. *Scottish Journal of Political Economy*, February, 1–24. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12244>
- Baykasolu, A., & Gölcük, I. (2015). Development of a novel multiple-attribute decision making model via fuzzy cognitive maps and hierarchical fuzzy TOPSIS. *Information Sciences*, 301, 75–98. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2014.12.048>
- Bonilla Jurado, D. M., Delgado Salcedo, N. D. R., & Fajardo Aguilar, G. M. (2020). Branding, un elemento necesario del marketing estratégico en la Cámara de Comercio de Ambato. *Revista Eruditus*, 1(2), 9–26. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.278>
- Ceccato, P., & Gomez, L. S. R. (2018). Trend Research and Fashion Branding in the Modern Hyperconsumption Society. In *ModaPalavra* (Vol. 11). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514056552018>
- Chen, J., Chen, Y., & Vanhaverbeke, W. (2011). The influence of scope, depth, and orientation of external technology sources on the innovative performance of Chinese firms. *Technovation*, 31(8), 362–373. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.03.002>
- Chen, Y.-S., & Chen, C.-C. (2009). A model of factors moderating the relationship between new product development and company performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1043–1049. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1043>
- Chin, T., Rowley, C., Redding, G., & Wang, S. (2018). Chinese strategic thinking on competitive conflict: insights from Yin-Yang harmony cognition. *International Journal of Conflict Management*, 29(5), 683–704. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2017-0101>
- Corona, M. (2010). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios Developing strategic thinking in a business school. *Contaduría y Administración*, 57(1), 103–122.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230–240. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013>
- Cristo, P. (2005). Patentar métodos de marketing: Un tema que falta en el aula. *Journal of Marketing Education*, 27, 52–60.
- Del Rio Cortina, J., Cardona-Arbelaez, D., & Simancas-Trujillo, R. (2017). Propuesta de un modelo teórico de branding para el posicionamiento de la marca universitaria. *Espacios*, 38(53). <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12585/8968>

- Doh, S., & Zolnik, E. J. (2011). Social capital and entrepreneurship: An exploratory analysis. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4961–4975. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.095>
- Frías-Navarro & Pascual. (2012). Exploratory Factor Analysis (Efa) in Consumer Behavior and Marketing Research. *Suma Psicológica*, 19(1), 47–58. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-43812012000100004
- Garcia, F., Jin, B. C., & Salomon, R. (2013). Does inward foreign direct investment improve the innovative performance of local firms? *Research Policy*, 42(1), 231–244. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.06.005>
- Gilbert, D. R. (2003). Propaganda, administración fiduciaria y artefacto: Localización de un nuevo lugar para el libro de texto de gestión. *Journal of Management Education*, 27, 730–733.
- Gilinsky, A., y Robison, R. (2008). Un diseño propuesto para el curso de capital de negocios con énfasis en mejorar la competencia de información de los academicos. *Journal of Management Education*, 32, 400–419.
- Guzmán Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 12(24), 107–118. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201702.006>
- Hoyos, S., & Sastoque, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39–46. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>
- Kachra, A., y Schnietz, K. (2008). El curso de estrategia final: ¿Cómo podría ser la integración real? *Journal of Management Education*, 32, 476–508.
- Kavussanu, M., Boardley, I. D., Jutkiewicz, N., Vincent, S., & Ring, C. (2008). Coaching efficacy and coaching effectiveness: Examining their predictors and comparing coaches' and athletes' reports. *Sport Psychologist*, 22(4), 383–404. <https://doi.org/10.1123/tsp.22.4.383>
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595–600. <https://doi.org/10.1086/346254>
- Keller, K. L. (2010). Brand equity management in a multichannel, multimedia retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.03.001>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kim, H. J. (2020). Verifying the test methods and certification criteria for new technological convergence products: Using living labs as a methodology. *Applied Sciences (Switzerland)*, 10(9). <https://doi.org/10.3390/app10093269>
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82–88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>
- Kumar, V., & RRK, S. (2017). An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1–5.
- Ladeira, W. J., de Oliveira Santini, F., Da Costa, J. R. A., & Ribeiro, L. E. S. (2018). Strategic orientation for failure recovery and performance behavior. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(6), 646–660. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2017-0130>

- Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(4), 465–483. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0276>
- Lööf, H., & Heshmati, A. (2002). Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm-level innovation study. *International Journal of Production Economics*, 76(1), 61–85. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00147-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00147-5)
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502–509. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>
- Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 224–235. <https://doi.org/10.1177/0092070305283356>
- Magnotta, S. R., & Johnson, C. M. (2020). The role of sales team intragroup conflict on critical job outcomes. *Industrial Marketing Management*, 84(March), 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.003>
- Marcos Cuevas, J. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69(March 2017), 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017>
- Meredith E. David & Fred R. David (2016): Are key marketing topics adequately covered in strategic management? *Journal of Strategic Marketing*, DOI: 10.1080/0965254X.2016.1148770 <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148770>
- Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing Effectiveness: Metrics for Effective Strategic Marketing.: University of Warwick eResources. 26(2), 211–219. <http://0-eds.a.ebscohost.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5fc4b05e-5741-4430-9f05-6b4d-294f0eb8%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4113>
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59–74. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.59>
- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386–408. <https://doi.org/10.1108/ribs-10-2016-0065>
- Oliveira Junior, A. B. de, Borini, F. M., Bernardes, R. C., & Oliveira, M. J. de. (1990). Impact of Entrepreneurial Orientation on Strategic Alliances and the Role of Top Management. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 315–329. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160305>
- Passaillaigue, R., & Estrada, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 4(2), 9 p.
- Peltier, J., Dahl, A. J., & VanderShee, B. A. (2020). Antecedent consumer factors, consequential branding outcomes and measures of online consumer engagement: current research and future directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(2), 239–268. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2020-0010>
- Pérez Rodríguez, R. (2017). Modelo estratégico prospectivo para el proceso de construcción de marca (Branding) [Universidad Nacional de Colombia]. <http://bdigital.unal.edu.co/63788/>

- Pico Versoza, L. M. (2017). El emprendimiento por necesidad, una ventana hacia el desarrollo de oportunidades de negocios. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 131–136. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.133>
- Piedrahita Sandoval, L. E., & Rosero Prado, A. L. (2017). Relación entre teoría y praxis en la formación de profesionales de enfermería: revisión integradora de literatura. *Enfermería Global*, 16(3), 679. <https://doi.org/10.6018/eglobal.16.3.269261>
- Prieto, J., Pública, M. E. G., & De, S. (2012). Gestión estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramirez Angulo, J., Duque Oliva, E., & Rodriguez Romero, C. A. (2013). Lealtad de marca : antecedentes y perspectivas de investigación Brand loyalty : Background and perspectives for research. Universidad Y Empres, 24, 141–163.
- Rojas De Francisco, L., Bejarano Botero, L. M., & Marín Valencia, C. F. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *AD-Minister*, 29, 121–146. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.6>
- Romo Morales, G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & gestión*, (36), 267-290.
- Ruvio, A., Shoham, A., & Brenčič, M. M. (2008). Consumers' need for uniqueness: Short-form scale development and cross-cultural validation. *International Marketing Review*, 25(1), 33–53. <https://doi.org/10.1108/02651330810851872>
- Sainidis, E., Robson, A., & Heron, G. (2019). Environmental turbulence and the role of business functions in the manufacturing strategy debate: The case of UK-based SMEs and the Great Recession. *Journal of General Management*, 44(4), 190–208. <https://doi.org/10.1177/0306307019832498>
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5–16. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(200021\)39:1<5::AID-HRM2>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<5::AID-HRM2>3.0.CO;2-I)
- Sierra Contreras, R. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestión*, 35(julio-diciembre), 152–181. <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Sikora, D. M., Thompson, K. W., Russell, Z. A., & Ferris, G. R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(1), 23–42. <https://doi.org/10.1108/joepp-03-2015-0012>
- Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S., & Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.009>
- Srinivasan, R., & Lohith, C. P. (2017). Strategic Marketing and Innovation for Indian MSMEs. *Strategic Marketing and Innovation for Indian MSMEs*, 31–39. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-3590-6>
- Talaya, Á. E. (2008). Principios de marketing. Esic Editorial.
- Tokman, M., Mousa, F. T., & Dickson, P. (2019). The link between SMEs alliance portfolio diversity and top management's entrepreneurial and alliance orientations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1001–1022. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00597-2>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsilos, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Vieira, V. A., da Silva, J. D., & Gabler, C. (2019). Overcoming over-identification: The power of organizational prestige in optimizing sales performance. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(3), 258–270. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0261>

Marketing, Gestión de la Calidad Total y Benchmarking: una revisión de la literatura

Marketing, Total Quality Management and Benchmarking: a review of the literature

Sherly Hoyos-Estrada

Universidad Tecnológica de Bolívar – Colombia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2533-5344>
shhoyos@utb.edu.co

Fecha de recepción: 06/08/2021

Fecha de evaluación: 24/08/2021

Fecha de aceptación: 30/09/2021

Cómo citar: Hoyos-Estrada, S. (2021). *Marketing, Gestión de la Calidad Total y Benchmarking: una revisión de la literatura*. *Revista Científica Anfibios*, 4(2), 64-71. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.96>



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

Resumen

El marketing ocupa uno de los lugares centrales al interior de las estrategias de las organizaciones en la actualidad debido a lo inestable del entorno empresarial, es por esto que su gestión y los elementos inherentes a ella son de vital importancia para el entorno organizacional actual. En este contexto, se busca investigar los vínculos entre el marketing y la gestión de la calidad total (TQM), por medio de una revisión de literatura que analice diversas publicaciones en torno a esta temática, en donde se encuentran similitudes y afinidades en los hallazgos entre estas dos áreas, sin embargo, en el mundo real y en la práctica hay una aparente falta de integración de las dos. Por tanto, se realizó un estudio que muestra que los académicos de marketing están menos dispuestos a utilizar métodos de benchmarking que otros grupos y aún es menos probable que los gerentes la estén utilizando. Es así que los principales hallazgos se centran en explorar como la integración entre la TQM, el Benchmarking y el marketing puede favorecer el entorno empresarial de las organizaciones.

Palabras clave

Marketing; TQM; benchmarking; estrategia

Abstract

Marketing occupies one of the central places within the strategies of organizations today due to the unstable business environment, which is why its management and the elements inherent to it are of vital importance for the current organizational environment. In this context, we seek to investigate the links between marketing and total quality management (TQM), through a literature review that analyzes various publications on this topic, where similarities and affinities are found in the findings between these two areas, however, in the real world and in practice there is an apparent lack of integration of the two. Therefore, a study was conducted showing that marketing academics are less willing to use benchmarking methods than other groups and managers are even less likely to be using it. Thus, the main findings focus on exploring how integration between TQM, benchmarking and marketing can benefit the business environment of organizations.

Keywords

Marketing; TQM; benchmarking; strategy

Introducción

El marketing es un pilar fundamental dentro de cualquier empresa que deseé implementar un sistema de gestión de calidad (Longbottom et al., 2000) dado que esto implica involucrarse directamente con el cliente y la responsabilidad que esto conlleva, ya que en un entorno empresarial actual, el cliente cada vez hace más conciencia de la calidad que se exige en el bien o servicio esperado a recibir, el uso de normas ISO asociadas al sector de calidad es fundamental para poder responder acorde a dicha área, haciendo cada día un mercado más exigente en este tema (Prayudha & Harsanto, 2020; Saleh & Watson, 2017).

Existe una relación difusa entre lo que es calidad de producto y servicio, satisfacción del cliente y la rentabilidad en su conjunto con aquello que esto significa para cada organización (Saleh & Watson, 2017). Los clientes exigen alta calidad en los productos y servicios, aunque esto se vea reflejado en el precio final de su adquisición, mientras las empresas piensan en todo momento en como bajar los costos de producción para ser más redituable (Gillen, 2008). Tomando otra teoría a la definición de calidad entendida como la totalidad de características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer las necesidades implícitas declaradas

Para Nazar et al., (2018) la definición técnica de gestión de calidad hace referencia a una estrategia de gestión empresarial que consiste en el estudio y valoración del concepto de calidad en cada una de las fases de un proceso de producción. La finalidad es la mejora constante de bienes y servicios ofrecidos y la consecución de mayor satisfacción del cliente.

Otra forma de comprender este concepto a través de su traducción al idioma inglés TQM (Total Quality Management). Estas nomenclaturas son totalmente comprendidas desde la calidad que es exigida y evaluada a través de recolección de distintos elementos que un grupo recolecta dentro de una empresa (R. Kumar & Mishra, 2020). Es decir, siempre prevalece la continua búsqueda de la calidad en distintos procesos de la organización. Este concepto nació en los años 50 gracias a la nación

japonesa que de la mano del sector industrial llevó a un mayor reconocimiento en 1983 en occidente gracias a un estudio publicado en la Harvard Business Review (Aich et al., 2018; Longbottom et al., 2000).

Los autores estudian los vínculos entre el marketing y gestión de calidad total y en particular la función del benchmarking, aunque en la búsqueda literaria se encontraron similitudes entre las definiciones y procesos de TQM y benchmarking, aún faltan muchos estudios que muestren los beneficios entre los dos métodos integrados (Hansson & Eriksson, 2002).

El artículo intenta demostrar que existe una relación fuerte entre la orientación de la mercadotecnia y TQM. Se encontró en la literatura acerca de TQM, que existen dos paradigmas en este punto de vista, los cuales describen TQM como un modelo económico. Argumentan que existe varias diferencias y que son evidentes a través de un rango de factores críticos cuando se compara TQM con un modelo económico. Es por esto que se parten de unos referentes teóricos en donde se muestren los principales conceptos asociados a la temática en estudio. Seguidamente se presentan los aspectos metodológicos tomando como referencia una metodología basada en una revisión de la literatura y presentar los resultados de dichos análisis. Finalmente se proponen algunas conclusiones y futuras investigaciones.

Referentes Teóricos

La orientación del marketing tiene que ver con el logro de los objetivos corporativos mediante el cumplimiento de superar las expectativas de los clientes mejor que la competencia y esto se logra a través del estudio de las necesidades de los clientes y el trabajo integrado con esfuerzos enfocados al cliente (Sreedharan et al., 2018; Jobber, 1998).

Específicamente el benchmarking es una herramienta válida para la autoevaluación, para la evaluación comparativa de rendimiento de la empresa y para la búsqueda de mejores prácticas de empresas (Singh et al., 2018)

Por consiguiente, la gestión de la calidad total es entendido por Iqbal & Asrar-ul-Haq, (2018) como un sistema de gestión orientado a las personas tiene como objetivo mejorar continuamente la satisfacción del cliente con costos reales más bajos, es decir, es un enfoque total y una parte integral de la estrategia de alto nivel.

En la revisión de literatura hay evidencia significativa de que la implementación de la gestión total de calidad y modelos de excelencia organizacional desarrollan una mejoría en el desempeño financiero (Kumar, V., & Sharma; 2017; Sohal & Terziovski 2000; Longbottom et al., 2000). Sin embargo, la implementación es compleja y de largo plazo.

Para Najm et al., (2017) existe una diferencia entre la orientación entre TQM, benchmarking y el modelo económico; la orientación de TQM y marketing van encaminados a la satisfacción del cliente, mientras que el modelo económico va orientado a la maximización de ganancias minimizando el esfuerzo, la estructura organizacional de TQM Y marketing va más enfocada al coaching, funciones cruzadas, proceso y equipos, adaptación el modelo

económico se enfoca más en la teoría x (poder y autoridad) (Grant et al., 1995). De aquí la importancia en la investigación de los vínculos entre TQM y marketing.

En este contexto, existe poco trabajo empírico que vincula la mercadotecnia con TQM generalmente o con benchmarking en particular, aunque existen varios artículos conceptuales identificando la relación positive entre estos elementos. Existen similaridades entre métodos benchmarking (puntos de referencia) y el servicio de blueprinting. Actualmente se intenta utilizar puntos de referencia en la planeación de la mercadotecnia, con el fin de evitar la Perdida en del enfoque y caer en procesos obsoletos. Se ha encontrado evidencia considerable de un movimiento hacia la adopción de estas ideas y vínculos positivos con la mejora del desempeño, aunque también se identificó que la implementación es difícil y a largo plazo.

Las organizaciones tienen a seguir un solo estilo y esto va a influenciar su comportamiento y la manera en que toman decisiones. Es posible observar los distintos factores en la tabla 1.

Tabla 1. Paradigmas de gestión emergentes: TQM y el modelo económico de la empresa

	TQM	Modelo económico	Orientación al marketing
Objetivos	Satisfacción del cliente	Maximización de los beneficios	Creación de valor y beneficios a través de la satisfacción del cliente
Motivación	Realización personal y aceptación social	Maximizar los ingresos y minimizar el esfuerzo	Cultura de valores y creencias compartidas y enfoque de toda la organización en el cliente
Orientación	Dinámica: innovación y mejora continua	Estático: maximizar los flujos de caja, los ingresos y el coste	Acoger el cambio, invertir en innovación y ser rápidos
Estilo de gestión	Teoría y: coaching	Teoría x: poder y autoridad	Adaptación al entorno y a la complejidad
Estructura de la organización	Interfuncional	Funcional y jerárquico	Coordinación interfuncional y adaptación a entornos complejos
Sistema de información	Acceso abierto, aprendizaje y desarrollo	Acceso restringido, control y formalidad	Orientación a la investigación, flujos de información y comunicación vitales
Ventaja competitiva	Mejora continua	Ventaja comparativa	Mejora continua y competencias distintivas que proporcionen un valor mejor que el de los competidores
Relaciones con los proveedores/ distribuidores	Relacional	Transaccional	Relacionales y en red
Orientación al cliente	Relacional	Transaccional	Cada vez más relacional
Enfoque estratégico	Cliente	Competidor	Cliente y competidor

Fuente: Longbottom et al., (2000).

Estos estilos dependen en gran medida de las tipologías de benchmarking que maneje la organización, es por esto que se mencionan las 3 principales destacando que existen muchas más.

Blueprinting

La necesidad de innovación en esta economía mundial y el enfoque de muchos negocios de crear valor a través de mejorar la experiencia del cliente sugiere una necesidad de innovar métodos, técnicas y prácticas de investigación y Desarrollo para servicios (Buics, 2020). Service Blueprinting tiene un enfoque basado en el cliente para la innovación y mejora del servicio. Mientras que los fundamentos de service blueprinting fueron presentadas hace dos décadas, el método ha evolucionado significativa usando un acercamiento para afrontar los diversos retos en el diseño de servicios y su innovación (Istanbouli, 2021). Una de las características más distintivas de los servicios es su naturaleza.

A diferencia de los bienes tangibles, los servicios son dinámicos, se desarrollan a través de un periodo de tiempo a través de una secuencia de eventos y pasos. El proceso de servicio puede ser visto como una cadena de actividades que permite que el servicio funcione efectivamente. Service Blueprinting en rasgos generales es un diagrama de flujo donde se representa de manera visual los pasos o actividades de un negocio (Bitner et al., 2008).

El benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores (Javaid et al., 2017).

Quizás sea el más complicado de llevar a cabo de los tres tipos, puesto que el análisis y el estudio como ya he mencionado se realizan sobre los principales competidores. Al considerarse tu competencia directa, en la gran mayoría de los casos no están interesados en colaborar. ¿Esto quiere decir que si no colaboran no lo podemos llevar a cabo? Por supuesto que no, pero obviamente en la recopilación de los datos necesarios se deberán emplear más recursos, y por tanto será mucho más costosa.

Internal Benchmarking

De acuerdo con Piran et al., (2021) El benchmarking interno se lleva a cabo en la misma empresa. Suele realizarse en una gran empresa con diferentes departamentos o en un grupo empresarial compuesto por varias empresas. En este proceso, identificar un departamento o área que, por sus buenos resultados, pueda ser emulado para el benchmarking con otros departamentos internos de la empresa.

Es el más fácil de realizar dentro de compañías con estructuras con un cierto tamaño, además normalmente es el que menos recursos necesita para llevarlo a cabo, ya que la información se obtiene de la propia empresa.

Funcional Benchmarking

El benchmarking funcional permite identificar las mejores prácticas de las empresas que se desempeñan bien en las áreas a mejorar. Esta empresa no es necesariamente un competidor o incluso pertenece a la misma industria. (Dadi et al., 2019).

Normalmente es muy productivo, dado que al no tratarse de organizaciones que no son competidoras directas no existe un problema de confidencialidad y se suele ofrecer la información necesaria para el estudio.

Metodología

Basado en un estudio de corte cualitativo y en específico de corte analítico-descriptivo en el cual se plantea examinar la relación entre el Marketing, Gestión De La Calidad Total y Evaluación Comparativa. Para tales fines se plantea una revisión sistemática de la literatura (Tranfield et al., 2003), en la cual se evidencien los aportes más significativos vinculando estas temáticas. Estas publicaciones se tomaron de Bases de datos de científicas como Scopus y Web Of Science (WOS) con la finalidad de obtener los resultados con mayor impacto en el ámbito investigativo. Posteriormente se seleccionaron las publicaciones directamente relacionadas con el Marketing, Gestión De La Calidad Total Y Evaluación Comparativa por medio de filtros y palabras claves que posibilitaron obtener las

publicaciones con mayor rigor académico. Finalmente se analizaron comparativamente y se expusieron los principales resultados.

Resultados

Como resultado de la revisión de la literatura Oakland (2000) afirmó que la calidad comienza con el marketing, mientras que Hooley (1993) y Kotler (1998) creen que la calidad debe estar dirigida por el mercado. Sin embargo, los autores de este artículo encuentran que en la práctica existe una falta de integración de técnicas, descubrieron que el benchmarking es un método de investigación apropiado para las disciplinas de TQM como de marketing, por lo tanto, abordan el trabajo de investigación para explorar sus similitudes y diferencias a nivel conceptual pero también a profundidad mediante un cuestionario dirigido a gerente y ejecutivos.

Se observa la importancia que le dan los académicos del TQM y el sector manufacturero al benchmarking mientras que otros sectores como el de servicios consideran el benchmarking como rutina.

La investigación confirmó la sugerencia de que existe una falta de integración de técnicas entre TQM y marketing ya que cuando se les pidió a los gerentes de marketing que califican el valor de una técnica de TQM solo por su nombre, estos otorgaron calificaciones bajas y poca relevancia a sus actividades, por el contrario cuando las técnicas se presentaron en un formato diferente, sin el nombre pero con una definición, explicación y ejemplo de uso, los encuestados identificaron un alto nivel de importancia para las actividades de marketing, esto lleva a concluir que hay un margen considerable para un mejor desarrollo de técnicas a fin de hacerlas más atractivas.

Toda empresa que pone en acción estrategias de calidad, no debería limitarse únicamente a la repercusión económica que este conlleva para la empresa, ya que este beneficio monetario no es una meta unitaria, sino, hablar de calidad conlleva el satisfacer las necesidades esperadas por el consumidor final, desarrollando una imagen corporativa de cultura de responsabilidad social. La implementación del marketing de una empresa no solo debe realizarse de forma externa, sino también interna generando un marketing orientado.

La implementación de Benchmarking dentro de una empresa es con el simple propósito que surge como opción ante un inminente acceso de información que genera la calidad en bienes o servicios de otra empresa. Esto no significa que no es copiar o robar ideas de la competencia, sino, todo lo contrario, es aprender de ellas con el fin de observar y mejorar áreas de oportunidad dentro de nuestra empresa, así nos relata Hernández y Cano (2017). Por lo antes mencionado, compararse con las mejores organizaciones es tener la oportunidad de crecer, mejorar procesos, satisfacer las expectativas del cliente y finalmente fortalecer la calidad en el bien o servicio, retomando la misma idea dentro del artículo de Hernández & Cano (2017). La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones, nos relatan que para estudiar el Benchmarking nos podemos situar en dos épocas, La primera haciendo referencia a un concepto de herramienta que mejore la competitividad de la empresa haciéndola diferente a las demás, tratándose de un proceso continuo para ser mejorando las prácticas de la empresa.

Camp nos define este concepto como "La búsqueda de las prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente" (Camp, 1993).

En la 2da época, el Benchmarking nos plantea estudiar como una empresa ha podido establecer una línea de liderazgo dentro de su sector. Muchos autores insisten que la base del Benchmarking no es adquirir u observar las mejores prácticas de la competencia, sino, comprender como hacen las cosas de manera eficaz y eficiente. (Camp, 1993). Para Colding (2000 citado por Hernández y Cano 2017), el Benchmarking se está convirtiendo en una forma eficaz de transmitir el conocimiento y las vivencias de otras empresas para la generación de nuevas y mejores ideas. El proceso no termina solo con aprender de otras organizaciones sino con crear planes estratégicos para ser implementados dentro de las propias empresas.

Conclusión

Es evidente las similitudes que existen entre las actividades y enfoque de la Gestión de Calidad Total y benchmarking, enfocados al cumplimiento de objetivos y la mejora continua, aunque el TQM lo hace desde un sistema de gestión y el benchmarking por medio de la evaluación comparativa.

El benchmarking practica un ejercicio de búsqueda, comparación y aprendizaje de las mejores prácticas que está realizando la competencia, su objetivo es implementar las mejores estrategias para operar de forma eficiente y mantenerse como el mejor, la Gestión de Calidad Total también, pero esta lleva un proceso más complejo y más largo.

Es importante que los planificadores estratégicos y los gerentes diseñan planes corporativos, planes estratégicos de marketing y de gestión de calidad de manera que los esfuerzos de la mejora del desempeño interno de la organización no se desperdicien, sino que busquen oportunidades externas en las que la organización se pueda enfocar (Longbottom, Mayer y Casey, 2000).

En lo personal considero que las dos prácticas son igual de importantes y útiles, lo recomendable sería vincularlas de manera estratégica.

En esta parte del trabajo podría nuevamente exactamente repetir la conclusión del artículo número dos de la semana pasada, donde nos podemos poner a reflexionar que, nuevamente como dice Denison y McDonald (1995):

“El éxito en marketing no consiste solamente en identificar cuál es la estrategia adecuada, sino, además, en poder implantarla correctamente”.

Ya se mencionaba en escritos anteriores que el Benchmarking no solo era el tomar las mejores prácticas de nuestra competencia sino implementarlas, mucho análisis provoca parálisis, ¡así que acción! Esa sería la palabra de este artículo, llevar a la acción todas estas teorías dadas, “Comprender el concepto marketing es una cosa, ponerlo en práctica es otra” Lambin (1995).

Referencias

- Africano, N., Rodrigues, A. S., & Santos, G. (2019). The Main Benefits of the Implementation of the Quality Management System in Higher Education Institutions in Angola. *Quality Innovation Prosperity*, 23(3), 122–136. <https://doi.org/10.12776/qip.v23i3.1292>
- Aich, S., Muduli, K., Onik, M. M. H., & Kim, H. C. (2018). A novel approach to identify the best practices of quality management in SMEs based on critical success factors using interpretive structural modeling (ISM). *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(3), 130–133. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.29.18540>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality Innovation Prosperity*, 23(2), 64–82. <https://doi.org/10.12776/qip.v23i2.1277>
- Buics, L. (2020). Analyzing Public Service Processes from Customer and Employee Perspectives by Using Service Blueprinting and Business Process Modelling. September, 195–211.
- Dadi, K., Rahim, M., Abraham, A., Chyzyk, D., Milham, M., Thirion, B., & Varoquaux, G. (2019). Benchmarking functional connectome-based predictive models for resting-state fMRI. *NeuroImage*, 192(February), 115–134. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2019.02.062>
- Gillen, D. (2008). Benchmarking and Performance Measurement: The Role in Quality Management. 325–338. <https://doi.org/10.1108/9780080435930-020>
- Grant, R. M., Shani, R., & Krishnan, R. (1995). TQM's challenge to management theory and practice. *MIT Sloan Management Review*, 35(2).
- Gurutze, I., & Velasco, E. (2010). El benchmarking aplicado a la gestión de la innovación. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*.

- Hansson, J., & Eriksson, H. (2002). The impact of TQM on financial performance. *Measuring Business Excellence*, 6(4), 44–54. <https://doi.org/10.1108/13683040210451714>
- Hernández, C. & Cano, M. (2017). La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las gestiones de calidad total. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-la-calidad-total.html>
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness. *International Journal of Production Economics*, 203(July 2017), 62–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.034>
- Istanbouli, B. (2021). Blueprinting of a Normalized Supply Chain Processes : Results in Implementing Normalized Software Systems. January.
- Javaid, A., Kurjakovic, S., Masuda, H., & Kohda, Y. (2017). Enabling digital transformation in SMEs by combining enterprise ontologies and service blueprinting. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 10371 LNCS, 224–233. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61240-9_21
- Kumar, R., & Mishra, R. S. (2020). Linking TQM Critical Success Factors to strategic goal : Impact on Organizational Performance. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 17(3), 1–13. <https://doi.org/10.9790/1684-1703020113>
- Kumar, V., & RRK, S. (2017). An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1–5.
- Longbottom, D., Mayer, R., & Casey, J. (2000). Marketing, total quality management and benchmarking: Exploring the divide. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 327–340. <https://doi.org/10.1080/096525400446221>
- Magd, H., Negi, S., & Ansari, M. S. A. (2021). Effective TQM Implementation in the Service Industry: A Proposed Framework. *Quality Innovation Prosperity*, 25(2), 95–129. <https://doi.org/10.12776/qip.v25i2.1594>
- Najm, N. A., Yousif, A. S. H., & Al-Ensour, J. A. (2017). Total quality management (TQM), organizational characteristics and competitive advantage. *Journal of Economic & Financial Studies*, 5(04), 12. <https://doi.org/10.18533/jefs.v5i04.293>
- Nazar, N., Ramzani, S. R., Anjum, T., & Shahzad, I. A. (2018). Organizational Performance: The Role of TQM Practices in Banking Sector of Pakistan. *European Scientific Journal*, ESJ, 14(31), 278. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n31p278>
- Piran, F. S., Lacerda, D. P., Camanho, A. S., & Silva, M. C. A. (2021). Internal benchmarking to assess the cost efficiency of a broiler production system combining data envelopment analysis and throughput accounting. *International Journal of Production Economics*, 238(November 2020), 108173. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108173>
- Prayudha, A. N., & Harsanto, B. (2020). Integration of service quality, benchmarking and Ishikawa diagram in service operations. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 13(2), 151. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v13i2.6144>
- Saleh, A., & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *The TQM Journal*, 29(5), 705–724. <https://doi.org/10.1108/tqm-12-2016-0109>
- Sánchez, J. (2017). Economipedia; "Gestión de calidad total".

- Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, 5, 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>
- Sohal, A. S., & Terziovski, M. (2000). TQM in Australian manufacturing: Factors critical to success. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(2), 158–167. <https://doi.org/10.1108/02656710010304564>
- Sreedharan, R. V., Sunder, V. M., & Raju, R. (2018). Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: A literature review and key findings. *Benchmarking*, 25(9), 3479–3504. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0223>
- Tošenovský, J., Tošenovský, F., & Dočkalová, I. . (2021). Effects of Systematic Changes in Commodity Arrangement on the Satisfaction of Supermarket Customers. *Quality Innovation Prosperity*, 25(1), 16–32. <https://doi.org/10.12776/qip.v25i1.1497>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review* Introduction: the need for an evidence- informed approach. *British Journal of Management*, 14, 207–222.

Desarrollo Empresarial y Erradicación de Cultivos ilícitos: caso vereda Nueva Colombia departamento del Meta Colombia

Business development and eradication of illicit crops: the case of vereda Nueva Colombia department of Meta Colombia

Guillermo Mendivil-Gonzalez

Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla- Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7601-0999>

guillermo.mendivil@armada.mil.co

Fecha de recepción: 26/09/2021

Fecha de evaluación: 10/10/2021

Fecha de aceptación: 03/11/2021

Jaime E. Gonzalez-Díaz*

Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla- Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9441-5543>

poseidon@enap.edu.co

Cómo citar: Mendivil-González, G., González-Díaz, J., & Peroza-Daza, J. (2021). *Desarrollo Empresarial y Erradicación de Cultivos ilícitos: caso vereda Nueva Colombia departamento del Meta Colombia. Revista Científica Anfibios*, 4(2), 72-83. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.97>

José D. Peroza-Daza

Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla- Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1758-2380>

dfcn@enap.edu.co

* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

Resumen

Este artículo tiene como objetivo identificar la relación entre el desarrollo empresarial y la estrategia de la erradicación de cultivos ilícitos, por medio de una propuesta para la Vereda Nueva Colombia Departamento del Meta Colombia. Este trabajo se basó en un estudio con un diseño documental. Este texto es producto de una investigación de diseño documental, de carácter descriptivo, y finalmente, es proyectiva pues presenta una propuesta de solución a la problemática identificada. El artículo inicialmente hace un recorrido histórico del problema del narcotráfico en Colombia durante la segunda mitad del siglo XX, describiendo los eslabones de la cadena productiva del negocio de las drogas ilícitas en el contexto global, para posteriormente presentar la evolución de las políticas públicas en el país enfocadas a la erradicación de cultivos ilícitos, consecuentemente presenta un análisis teórico del constructo desarrollo empresarial, para finalizar con una propuesta de aplicación de este a la erradicación de cultivos, la cual la enfoca en cuatro ejes: diálogo entre instituciones sociales y creación de tejido social, presencia del estado, mejoramiento de infraestructura vial y productiva, y consolidación de procesos productivos, su comercialización y valor agregado.

Palabras clave

Desarrollo empresarial; erradicación; cultivos ilícitos; narcotráfico; drogas

Abstract

This paper aims to identify the relationship between business development and the strategy for the eradication of illicit crops, through a proposal for the Vereda Nueva Colombia Department of Meta Colombia. This work was based on a study with a documentary design. This text is the product of a descriptive documentary design research, and finally, it is projective as it presents a proposed solution to the identified problem. The article initially makes a historical overview of the drug trafficking problem in Colombia during the second half of the 20th century, describing the links in the productive chain of the illicit drug business in the global context, to later present the evolution of public policies in the country focused on the eradication of illicit crops, consequently it presents a theoretical analysis of the business development construct, to end with a proposal for its application to the eradication of crops, which focuses on four main theme: dialogue between social institutions and creation

of tissue social, state presence, improvement of road and productive infrastructure, and consolidation of productive processes, their commercialization and added value

Keywords

Business development; eradication; illicit crops; drug trafficking; drugs

Introducción

El comercio internacional de drogas se basa en un negocio con una fuerte estructuración de productores y consumidores, de un lado algunos países de bajos ingresos dedicados a la producción y oferta de grandes cantidades de drogas, y de otro lado, países ricos con una gran base de consumidores con capacidad de compra; es decir, si se mira el problema de los dos lados, se está hablando de un problema global que afecta a países ricos y pobres, desde diferentes eslabones de la cadena de un millonario negocio.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que el problema global de drogas ha tenido un protagonismo en la escena mundial de los últimos sesenta años, y es tal la magnitud del mismo, que se debe analizar desde diferentes perspectivas políticas, jurídicas e institucionales. Todo lo anterior ha generando la creación de un sistema mundial de seguimiento, inspección, y penalización para hacer frente a los actores criminales que lideran el negocio transnacional de las drogas; más aún, cuando esta actividad ilegal profundiza flagelos sociales como la violencia, las adicciones, la delincuencia común y organizada, ligados directamente al comercio mundial de drogas (Ahumada, 2019).

Colombia ha sido un protagonista en el comercio mundial de las drogas ilícitas, principalmente en el procesamiento y la exportación de alucinógenos, esto provocado por un lado, y como ya se señaló, por la alta demanda de este producto en países de altos ingresos, y ayudado por la incapacidad del Estado para poder controlar zonas que por diversas razones se constituyen en puntos clave para el cultivo, procesamiento, y distribución de estas mercancías.

En varios países el negocio de las drogas ha posibilitado el agravamiento de problemas como la violencia; sobre todo porque las jugosas utilidades de esta actividad ha permitido la compra de grandes cantidades de armamentos para diferentes grupos al margen de la ley, pero este es solo uno de los problemas causados por la cadena de la producción de droga, ya que este también ha desembocado en problemas de tipo ambiental, económico y político. El desarrollo de toda esta economía ilegal en Colom-

bia ha seguido diferentes períodos; el primero fue la bonanza marimbera, el cual tendió el puente para lo que sería el auge de la producción de cocaína, y el surgimiento de los grandes carteles de la droga, hasta nuestros días.

El primer gran periodo del auge del negocio de la droga en Colombia se conoce como la bonanza marimbera. Se gestó principalmente en la costa caribe a mediados de la década de 1970, y principios de la década de 1980, con grandes extensiones cultivadas de marihuana (*Cannabis sativa*), que tenían como destino mayoritariamente los consumidores de Estados Unidos. El impulso que tuvo la siembra de la marihuana, tuvo como impulsor entre otras causas la decadencia de la producción algodonera, lo cual permitió que el campesinado viera en este cultivo ilegal una alternativa para sus menguadas economías.

Así las cosas, inicia la lucha contra el cultivo, y la comercialización de la marihuana, por lo cual el narcotráfico migro al negocio de la cocaína, el cual vino de la mano con el surgimiento de los grandes carteles de la droga, con lo cual para la década de 1990, ya se había constituido la bonanza de la pasta de coca procedente de Perú y Bolivia. A diferencia de la bonanza de la marihuana en donde Colombia solo cultivaba, mientras su comercio y distribución estaba en manos de las mafias de Estados Unidos; en la bonanza de la pasta de coca los narcotraficantes colombianos dominaron la producción, y el tráfico transnacional del mismo.

Más adelante, entraron los grupos guerrilleros – principalmente las FARC- a jugar un rol protagónico brindando vigilancia a los cultivos ilícitos, en lo que encontraron un jugoso medio de financiación, con el que incrementaron su poder armado, y capacidad bélica. Como respuesta a esto, surgieron grupos paramilitares para defender a los terratenientes que eran los principales objetivos de las guerrillas. En este contexto, y producto de la guerra contra los capos de la droga, los carteles fueron diezmados, al tiempo que Perú disminuyó ampliamente su cuota en el cultivo de coca; lo cual dio pie a que las guerrillas y los grupos paramilitares se apoderaran del negocio desde el cultivo, hasta la comercialización de la coca.

Con este panorama inicio el país el siglo XXI, unos grupos al margen de la ley fortalecidos, y controlando el negocio de las drogas ilícitas, con un incremento en las áreas sembradas, y con el control de otros eslabones del comercio de drogas ilícitas, lo cual ha degenerado en incremento de sus actos violentos, y destrucción de lo social, y ambiental. Como estrategia para atacar las finanzas de estos grupos armados, se empieza a atacar el problema desde el cultivo mediante la erradicación de cultivos ilícitos mediante la fumigación con glifosato, y la erradicación manual forzosa (Gil y Villalobos, 2015).

Por otro lado, hay que destacar que el negocio de las drogas es una cadena de valor agregado que comienza con el cultivo, continua con la transformación primaria de hoja de coca a pasta básica y base de cocaína, y concluye con la comercialización y distribución. De toda la cadena, el transporte es la etapa más complicada, pues exige un entramado criminal conformado por diferentes actores con asignaciones muy específicas. Anteriormente un narcotraficante controlaba todo el proceso desde el cultivo, pasando el proceso de transformación, hasta finalizar con la distribución; hoy día esta cadena es responsabilidad de diferentes organizaciones muy especializadas (Cajiao, et al, 2018; Mejía, y Rico, 2010; Fonseca, et al. 2019).

Retomando el tópico de la lucha contra el narcotráfico, y teniendo en cuenta la cadena productiva del negocio de las drogas, uno de los eslabones en que se ha concentrado esta batalla es el cultivo, de tal suerte que un grueso de la estrategia se ha centrado en la erradicación de cultivos ilícitos; lo que ha mostrado la historia es que mientras se erradica una hectárea de coca se siembra otra, esto obedece a múltiples factores como crisis económica, marginalidad y violencia en el campo colombiano (Ortiz, 2003). Así pues, este artículo intenta presentar una reflexión alrededor del desarrollo empresarial como alternativa para que la erradicación de cultivos ilícitos logre una mayor efectividad.

Metodología

Este texto es producto de una investigación de diseño documental, ya que analiza una gran cantidad de artículos, boletines, y otros reportes de investigación, sobre la temática en cuestión

(Peña y Pírela, 2007; Maass, 2005). Igualmente, tiene carácter descriptivo, puesto que presenta una caracterización de los fenómenos desarrollo empresarial, y política de erradicación de cultivos, otorgándole un matiz diagnóstico. Finalmente, es proyectiva pues presenta una propuesta de solución a la problemática identificada (Hurtado, 2010). La recolección de la información se realizó por medio de fichas de investigación, y su procesamiento se realizó por medio del análisis del discurso.

Resultados

Desarrollo empresarial y la estrategia de erradicación de cultivos ilícitos

Como todo negocio, los cultivos ilícitos tienen su motivación en la expectativa de obtener una ganancia que justifica el riesgo, igualmente, como todos los negocios, nacen con la iniciativa de un emprendedor que encuentra en la posibilidad de generar riqueza el impulso para asumir el riesgo de emprender. Así lo señala la Comisión Europea, quien en su libro verde reconoce el espíritu empresarial como un catalizador de la innovación, la competitividad y el crecimiento (Pieschacón, 2006). Es decir, se hace necesario presentar a estos empresarios del campo, que apuntan su iniciativa en los cultivos ilícitos, una alternativa que les genere iguales o mejores ganancias, para hacer de la estrategia de erradicación una que alcance una alta efectividad. Pero, antes de cualquier propuesta se realizará un análisis a la evolución de la política nacional de erradicación de estos cultivos.

Evolución de la política nacional de erradicación de cultivos ilícitos

En el marco de la guerra mundial contra las drogas, y siendo Colombia protagonista de la misma; apurado por presiones internacionales, asume como una de sus estrategias la erradicación de cultivos ilícitos. Desde finales de la década de 1960 que se empieza a proponer esta estrategia, el país se ha debatido entre la erradicación forzosa y la erradicación manual. Inicialmente, se aplicó la erradicación forzosa. Posteriormente, se disminuyen las fumigaciones y se incrementa la erradicación manual, pero siempre regresando a la erradicación forzosa por considerarse más eficiente (Gil y Villalobos, 2015).

Todo inicia bajo el gobierno de Misael Pastrana Borrero (1970-1974), quien establece un convenio con el Gobierno de los Estados Unidos Para la erradicación de las dogas, ya el presidente Richard Nixon se había comprometido con su país a lo que se conoce como la lucha contra las drogas. Es el mismo Pastrana quien expide el Estatuto Nacional de Estupefacientes, y quien también firma el Acuerdo Suramericano sobre Estupefacientes. Pero, fue durante el gobierno del presidente Julio Cesar Turbay (1978-1982) que inicia en el país esta estrategia con la fumigación de los cultivos de marihuana de la costa utilizando Paraquat un herbicida de alta toxicidad para el consumo humano.

Seguidamente, ya en la década de 1980, durante el período del presidente Belisario Betancur (1982-1986) se continuaría con la erradicación forzosa, pero esta vez con Glifosato para la erradicación de los cultivos de marihuana y los nacientes de cocaína. Posteriormente, durante el gobierno del presidente Virgilio Barco (1986-1990), se disminuyen las fumigaciones, y se incrementa la erradicación manual (Zambrano, et al 2017).

Posteriormente, ya en la década de 1990, se comienza con la presidencia de Cesar Gaviria (1990-1994), se incrementó la erradicación de cultivos en las zonas del país donde sembraban coca y amapola iniciando las fumigaciones con glifosato. Acto seguido, durante la presidencia de Ernesto Samper Pizano (1994-1998), el distanciamiento con la política antinarcóticos de los Estados Unidos del presidente Gaviria, dio paso a un quiebre completo con la llegada de Samper, todo esto producto de las imputaciones sobre la financiación de su campaña con dinero de los carteles de la droga, en medio de todo esto Colombia se convirtió en el productor número uno de coca a nivel mundial.

El fin de siglo XX, y comienzo del nuevo milenio, se dio con la presidencia de Andres Pastrana (1998-2002), durante este periodo el país Colombia se sometió a las exigencias de los Estados Unidos se compromete a llevar a cabo el Plan Colombia para la lucha contra el narcotráfico, el principal componente de este plan fue de carácter militar, pero tuvo un componente importante de erradicación mediante fumigaciones con glifosato. Este plan continúa bajo la presidencia de Álvaro Uribe (2002-2010), y fortalece erradicación por medio de la aspersión con glifosato. El go-

bierno de Juan Manuel Santos (2010–2018), ha propuesto un viraje de enfoque para comprender el problema mundial de drogas, indicando que el consumo no es un abuso sino un problema de salud pública, lo cual resultó en un combate menos agresivo de los cultivos ilícitos (Zambrano, et al 2017).

La naturaleza del desarrollo empresarial

Los estudios sobre la función empresarial han tenido gran desarrollo en los últimos treinta años. Mucho de esto centrado en la persona del empresario como gestor principal de crecimiento y desarrollo en la economía global. Ahora, si se parte de la concepción que una economía progresará cuando su sector empresarial tiene los estímulos que proponen principalmente sus gobiernos nacionales y locales, es innegable el efecto de lo primero sobre lo segundo (Weneker y Thurik, 1999; Audretsch y Thurik 2001; Santos 2004; Carlsson, 1996; Carree et alia, 2001; Cappellin, 1992; Guzmán, et al, 2004; Díaz, et al. 2019).

El tema del desarrollo siempre ha constituido una preocupación permanente en los estudios políticos, sociales, y económicos. Sin embargo, existe un debate sobre el desarrollo y el crecimiento económico, que en el plano de la empresa se hace más confuso. Lo que si queda claro es que existe una delgada línea que divide los dos constructos. Para el caso del desarrollo al nivel de la empresa, se puede decir que hace referencia al conjunto de acciones, que permiten el uso y la adquisición de capacidades y recursos empresariales, para encontrar nuevas opciones, nuevas soluciones, innovar; para lograr el cambio; que a su vez, resulta en mejores procesos y resultados que coadyuven al crecimiento sostenible de la empresa (Varela y Bedoya, 2006; Martínez, 2006; Aleán, 2006; Castro, 2007; Díaz, 2014).

De igual forma, el desarrollo empresarial se puede ver desde tres perspectivas: el ciclo de vida de la empresa, los recursos y capacidades, y la motivación. La primera, hace referencia a la evolución de la empresa por etapas: introducción, crecimiento, madurez, y declive. La segunda, está centrada en la existencia de recursos y capacidades sobrantes, que le brindan ventajas competitivas a la empresa. Y finalmente, la perspectiva de la motivación centrada más en la actitud individual de algunos empresarios, y de cómo asumen

mayores riesgos en la toma de decisiones (Blázquez, et al, 2006; Díaz, 2014; Whetten, 1987; Boulding, 1950; Canals, 2000; Abad, 1996; Miner, 1980 y 1990; Davidsson y Wiklund, 1999).

De otro lado, el desarrollo empresarial tiene varias áreas de actuación como: la creación de empresas, el fortalecimiento empresarial, la formalización de empresas, y las redes empresariales. La primera, hace referencia al proceso emprendedor, que va desde la gestación de la idea, la búsqueda de financiación, hasta el montaje de la firma. La segunda, con un énfasis en el apoyo principalmente a las pequeñas y medianas empresas dada la importancia de estas en el tejido empresarial de muchos países.

La tercera área de actuación, son las políticas para las empresas informales, que a pesar de no estar reconocidas, y no estar reguladas, tienen un papel protagónico sobre todo en las economías del tercer mundo, donde aportan casi el 70% de los puestos de trabajo; así las cosas, es vital fortalecer estas unidades productivas, aunque si bien la formalización de empresas no es todo, es un inicio necesario en ese sentido. Finalmente, reconoce la importancia de desarrollar un ecosistema empresarial donde tienen gran valor los clúster, las cadenas productivas, o los distritos industriales (Díaz, 2014; Gatto, y Jos, 1997; Blázquez, et al, 2006).

Ahora, es importante delimitar los niveles en que interviene el desarrollo empresarial, los cuales son: el nivel de la economía o nivel macro, y el nivel empresarial o nivel micro. El primero, es el nivel económico o macro, hay que entender que aun que son las empresas las que compiten, son las regiones las que proporcionan los entornos favorables en los que las empresas forman y fortalecen sus capacidades. Para que un país o región pueda facilitar el desarrollo de su sector empresarial se deben establecer condiciones positivas desde el marco macroeconómico, regulatorio y de políticas e incentivos, el sistema financiero y mercado de capitales, el sistema de innovación y desarrollo tecnológico, el recursos humanos, el sistema institucional de apoyo técnico, gestión empresarial y cooperación entre firmas y la infraestructura física y territorio (Gatto y Jos, 1997; Vergara, 1999; Díaz, 2014).

En segundo término, está nivel micro o nivel empresarial, se hace desde dentro de la empresa,

que puede financiar con recursos propios o por aportaciones adicionales de los socios para una mejora de la producción, adquisición de tecnología, capacidad de distribución y ventas, etc. Algunas formas de desarrollo empresarial del nivel micro son las mismas estrategias empresariales: desarrollo de mercado, desarrollo de producto, penetración, diversificación, etc.

El desarrollo empresarial señala las acciones, que posibilitan adquirir y utilizar recursos y capacidades para la innovación y la mejora, en procura de un crecimiento sostenible de la organización. El desarrollo empresarial se puede comprender desde tres perspectivas: el ciclo de vida de la empresa, los recursos y capacidades, y la motivación. Igualmente, interviene en el mundo económico desde los niveles macro y micro; en diferentes áreas de trabajo como: la creación de empresas, el fortalecimiento empresarial, la formalización de empresas, y las redes empresariales.

Teniendo claro que el desarrollo empresarial le apunta a la innovación, y la mejora, para el crecimiento sostenible de los negocios; y también, sabiendo que es el empresario la génesis y motor del desarrollo empresarial. Así pues, habría que señalar que este constructo aplicado al negocio de los cultivos ilícitos, en procura de hacer más efectiva la política de erradicación de estos cultivos. Tendría que presentar una alternativas tanto a nivel macro como micro, que permitan de forma innovadora utilizar sus recursos y capacidades para orientarse a nuevas opciones de mercado. En este artículo, se intenta proponer una alternativa desde el desarrollo empresarial para la sustitución de cultivos ilícitos en el caso de la Vereda Nueva Colombia, Departamento del Meta.

Situación actual de los cultivos ilícitos en la Vereda Nueva Colombia

La Vereda Nueva Colombia es una de las 84 veredas que constituye el municipio de Vista Hermosa en el Departamento del Meta. El municipio está ubicado a dos horas y media de Villavicencio capital del departamento, tiene una población de 25,000 pobladores, colinda al norte con el Municipio de San Juan de Arama Nororiente: Municipio de Puerto Lleras, al Sur; con el Departamento Del Guaviare y Municipio de La Macarena, al sur occidente; con el Municipio de Uribe, por el

oriente; con el Municipio de Puerto Rico, y por el occidente; con el Municipio de Mesetas.

La región cuenta dentro de su subsistema biofísico con un importante recurso hídrico conformado por tres cuencas hidrográficas así: Río Ariari, Río Duda, y Río Guayabero. Igualmente, esta zona posee una amplia variedad de atractivos naturales entre los que se puede mencionar: los termales en la vereda termales, las playas del

rio Guejar, la mina de asfalto en Maracaibo, los chorros de Sardinata en la vereda Maracaibo, los chorros Unión en la vereda de Caño Unión, el parque arqueológico en la vereda Cunimia y los atractivos del Parque Natural Nacional Serranía de La Macarena. El turismo tendría gran apoyo en la construcción de miradores turísticos en Piñalito y Vista Hermosa, y un parador turístico en Puerto Lucas (Alcaldía de Vistahermosa, 2018.)

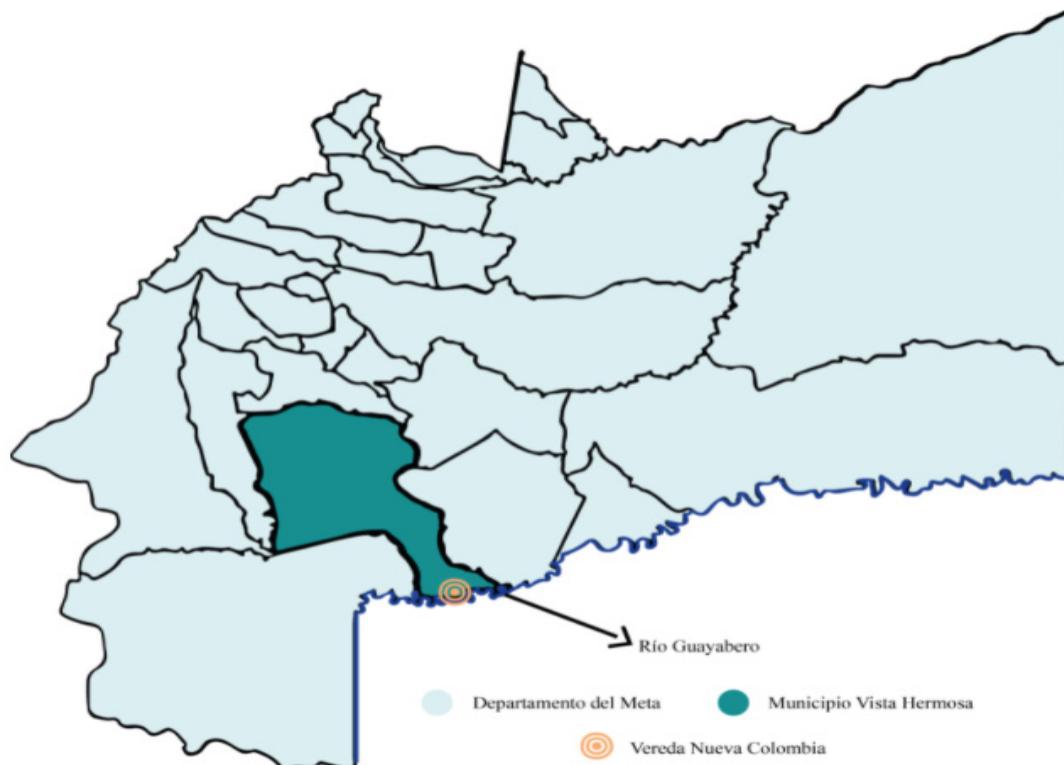


Imagen 1. Vereda Nueva Colombia, Departamento del Meta
Fuente: Verdad Abierta (2020)

Ya en la década de 1980, la coca había echado raíces, extinguió las plantaciones campesinas, y desarrolró una economía que incluso imponía un sistema de impuestos por los grupos al margen de la ley –principalmente las FARC-EP- gestando una gran influencia social y política. La situación ha cambiado con el tiempo, principalmente después de los acuerdos de paz; sin embargo, en la actualidad, la Vereda no están dentro del Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos (PNIS), pese a que sus pobladores demuestran estar dispuestos a participar en la sustitución de cultivos, y la implementación de proyectos productivos alternativos factibles, pese a las amenazas de los Grupos Armados Organizados que aun delinquen en esa zona, y que les prohíben que se acojan a los progra-

mas productivos del gobierno (Jiménez, et al, 2018; UNODC, 2019; Verdad Abierta, 2020).

Propuesta de solución para la sustitución de cultivos ilícitos en la Vereda Nueva Colombia

Frente a la problemática que vive la Vereda Nueva Colombia se propone una solución integral alternativa que involucre a todos los actores claves en la problemática: cultivadores, Estado, Fuerzas Armadas, instituciones sociales, Cámaras de Comercios (Ver figura 1). Lo anterior se deriva de la idea, que el problema del narcotráfico es un problema multifactorial que no debe ser visto desde una sola variable (el cultivo), sino que debe ser tratado de forma integral. Con esto como consigna

se propone: dialogo entre instituciones sociales y creación de tejido social, la actuación del estado, consolidación de procesos productivos, mejora-

miento de infraestructura vial y productiva, y comercialización y valor agregado.

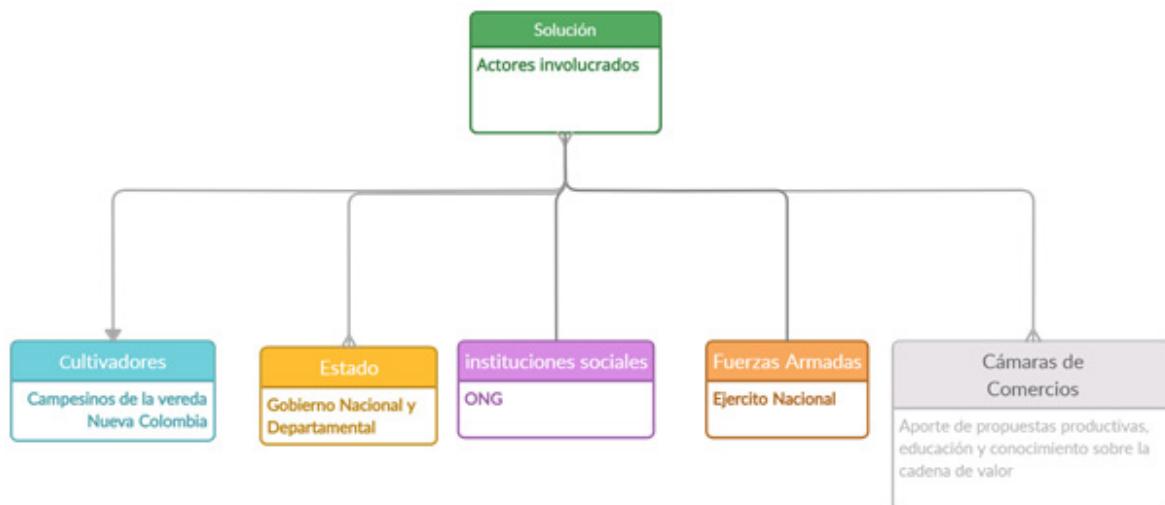


Figura 1. Actores involucrados en la gestión de soluciones para la vereda Nueva Colombia

Fuente: elaborado por los autores

Dialogo entre instituciones sociales y creación de tejido social

Cualquier programa o proyecto que piense atender esta problemática, debe partir de los compromisos que deben asumir los diferentes actores que se ven implicados en un programa y hasta qué punto estos compromisos serán asumidos y ejecutados. Es decir; evidenciar la relación del programa de sustitución con el gobierno departamental y municipal, al igual que otras organizaciones de carácter local, regional e internacional, demuestra que cualquier estrategia exige y necesita de su apoyo para ser implementada adecuadamente, requiere percibir sus dinámicas internas y las dificultades frente a la comunidad para poder formular unos objetivos, claros, alcanzables, y verificables.

Juntas de acción comunal. Las Juntas de Acción Comunal son organizaciones cívicas comunitarias sin ánimo de lucro, integradas voluntariamente por residentes de un barrio que buscan unirse con fundamento en la democracia participativa. Las JAC se convierten en instituciones sociales que buscan impactar el proceso administrativo de desarrollo de las localidades. Son de alguna manera una voz legitimada, una “herramienta canalizadora” de la comunidad para presentar propuestas de un sector frente a los gobiernos locales y departamentales. Son una alter-

nativa para lograr que se gestione las necesidades de los habitantes de un sector.

Consejos municipales de paz. La oficina tiene el compromiso de realizar los consejos municipales de paz, que es el espacio central donde convergen todas las organizaciones, instancias y mecanismos de participación en asuntos de paz en el territorio. Los consejos de paz propician un ambiente favorable para la articulación de estos mecanismos, al crear visiones estratégicas, encontrar puntos de conexión y falencias entre las acciones implementadas.

Mesa de articulación. Por otro lado, la Oficina de Paz y Posconflicto crea la mesa de articulación, espacio donde participan diferentes organizaciones, a fin de evaluar cómo se ha avanzado y qué dificultades han tenido los programas y organizaciones que han venido trabajando en Briceno, buscando articular acciones para lograr un mayor impacto. La mayoría de estos programas cuentan con recursos del gobierno nacional o de cooperación internacional.

Fundación ideas para la paz. La Fundación Ideas para la Paz (FIP) es un centro de pensamiento independiente creado en 1999 por un grupo de empresarios colombianos. Su misión es propiciar la generación de conocimiento, proponiendo iniciativas, desarrollando prácticas y acompañando

el proceso para la construcción de paz en todo el territorio colombiano.

Oficina de las naciones unidas contra la droga y el delito. La oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el delito ha venido apoyando al gobierno colombiano en la gestión de políticas públicas encaminadas a la reducción y eliminación de cultivos ilícitos. El desarrollo alternativo es un proceso dedicado a reducir o eliminar los cultivos ilícitos mediante la adopción de medidas de desarrollo rural expresamente concebidas con tal fin. Estas medidas buscan alcanzar un desarrollo sostenible en los territorios dónde se están implementando estrategias contra las drogas ilícitas, teniendo en cuenta las características socioculturales y dinámicas de los territorios y sus comunidades.

Parques nacionales naturales de Colombia. Dentro de sus funciones se encuentran: gestionar el Sistema de Parques Nacionales Naturales, así como reglamentar el uso y el funcionamiento de las áreas que lo conforman, según lo dispuesto en el Decreto -Ley 2811 de 1974, Ley 99 de 1993 y sus decretos reglamentarios.

El ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. Es el órgano encargado de gestionar todo lo referente al medio ambiente y de los recursos naturales renovables, para lo cual debe orientar y regular el ordenamiento ambiental del territorio y de definir las políticas y regulaciones en relación con la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y del ambiente de la nación, con el fin de garantizar el desarrollo sostenible.

La actuación del estado

Para comprender la problemática que enfrenta el campesinado, es imperativo realizar un análisis del rol que desempeña el Estado en esta problemática y como podría impulsar estrategias de desarrollo para lograr disminuir los cultivos y aumentar el crecimiento social. El problema de los cultivos ilícitos se presenta fundamentalmente por una falta de presencia del Estado en el sector rural del país. La falta de inversión y presencia estatal en diferentes regiones del país ha generado el desmejoramiento de la calidad de vida de los campesinos. Dicha situación pone en

problemas al Estado ya que, según la Constitución Política colombiana, el Estado debe velar por la vivienda digna, salud, sanidad y la igualdad de trabajo, dicho compromiso no es cumplido en muchos de los municipios con presencia de cultivos de coca. A raíz de lo mencionado, el Estado se enfrenta al problema de cumplir con las necesidades de los colombianos en muchos territorios (García y Vargas, 2018)

Consolidación de procesos productivos

En el componente productivo, se requiere sembrar productos agrícolas alternativos entre los que se podría sugerir: café, cítricos, cacao y frutales, también se deben fortalecer y conformaron las asociaciones de productores, comercializadores, de asistencia técnica y de distritos de riego. La asistencia técnica se realizó bajo la metodología de Escuelas de Campo, ECAS, incluyendo capacitación y asesoría para la producción con abonos orgánicos para 242 grupos de trabajo. El programa debe incluir un componente financiero, que permita el acceso a créditos para las familias, y adicionalmente se deben proveer: insumos, herramientas, fertilizantes etc.

El municipio oferta variedad de paisajes y los atractivos del Parque Natural Nacional Serranía de La Macarena. Las grandes riquezas en materia de recursos naturales ofrecen a los visitantes la oportunidad de desarrollar actividades de ecoturismo, y de este modo generar de ingresos. El turismo se vería fortalecido con la construcción de miradores turísticos, recorridos turísticos, corredores turísticos, granjas de descanso, sendismo, entre otros. El ecoturismo es sostenible y rentable dado que muestra un crecimiento constante en la economía mundial debido a su gran margen de ganancia. Apostarle al ecoturismo no solo es una alternativa fuerte de desarrollo económico para la vereda.

Mejoramiento de infraestructura vial y productiva

En el componente de infraestructura productiva se deben mejorar y construir vías rurales, las vías terciarias es un tema de enorme importancia que tiene todo tipo de beneficios para el desarrollo rural y la competitividad, ya que las deplorables condiciones de las carreteras provocan retrasos en el desarrollo agrícola. Creo que estas

rutas para el campo son tan importantes o más importantes que la expansión de la línea principal o las rutas 4G. La construcción de caminos terciarios confirma la necesidad del desarrollo de infraestructura vial en áreas rurales y su impacto en el crecimiento económico.

El desafío es desarrollar soluciones que garanticen la disponibilidad de infraestructura local. En este sentido, la construcción, mejora y mantenimiento de vías terciarias corresponden al objetivo de implementar medidas que promuevan el desarrollo local. Para que estas soluciones tengan resultados definitivos y un impacto social real, es necesario que las inversiones realizadas tengan en cuenta los elementos de adaptabilidad al cambio climático, riesgos naturales y seguridad vial, así como diversos proyectos sociales y productivos.

Comercialización y valor agregado

Es necesario generar alianzas comerciales entre los productores/beneficiarios y compradores o posibles compradores. Se sugiere la participación en rueda de negocios, ferias comerciales y reu-

niones de compras interinstitucionales, entre estas: el Programa de Alimentación Escolar, PAE, promovida por la Gobernación del Departamento, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y la Cámara de Comercio. Para la comercialización de café se puede desarrollar un acuerdo con la Federación de Cafeteros. También, se pueden ubicar puntos de compra en los diferentes municipios.

Para ello, deben reorientar las estrategias de mercadeo para con el fin de impulsar de forma casi inmediata los productos y sus recursos naturales, llevando así, ahora, la comercialización a las transacciones internacionales. Por eso, ha dado a ver los mejores y más rentables medios para la distribución de sus productos, creando grandes diferencias entre el producto procesado y el producto sin transformar; además modificar el consumo induciéndole al consumidor una necesidad que tal vez no tenía o quizás tenía y decidieron que incrementar su importancia. Grandes cambios se han presentado y por eso, el sector agropecuario de Colombia ha tomado fuerza entre los empresarios e inversionistas.

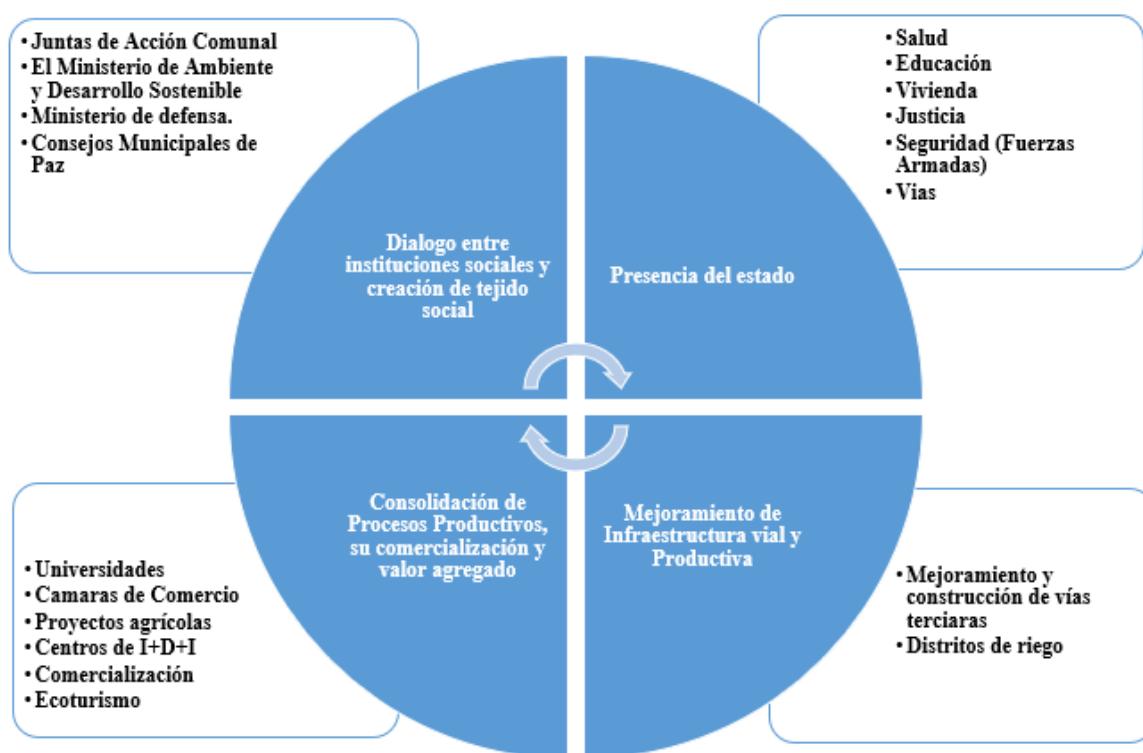


Figura 2. Propuesta de solución para la sustitución de cultivos ilícitos en la Vereda Nueva Colombia

Fuente: elaborado por los autores

Conclusiones

Con casi seis décadas de participación como protagonista en el comercio internacional de drogas, Colombia se ha visto inmersa en una lucha global contra este flagelo, que ha dejado en el país un rastro de violencia, adicciones, y delincuencia común y organizada, entre otros.

Teniendo en cuenta, que como muchos negocios legales, el negocio de las drogas es una cadena de valor internacional compuesta por el cultivo, la transformación, y la comercialización y distribución. Partiendo de esta realidad, y en muchos casos por presiones internacionales la participación del país en la lucha antes señalada se han enfocado en la erradicación de cultivos ilícitos.

Ahora, visto como negocio el narcotráfico en todos sus eslabones parte con la iniciativa de un empresario con la expectativa de ganancias, que en el narcotráfico son jugosas y de corto plazo. Para el caso de Colombia los empresarios del campo que desarrollan cultivos ilícitos tienen móviles adicionales como lo son un sector agrícola con crisis económica, marginalidad y violencia. Lo cual de los cultivos ilegales una opción muy atractiva que

juega en contra de las expectativas de la política nacional de erradicación de estos cultivos.

La política nacional de erradicación de cultivos desde sus inicios se ha movido entre la erradicación manual, y la erradicación forzosa mediante aspersión de herbicidas, siendo esta última la de mayor aplicación por su eficiencia. Pero el atractivo de sus utilidades hace de estos cultivos un problema de nunca acabar. Por tal razón este artículo plantea que sumando a la erradicación se deben aplicar acciones de desarrollo empresarial que la complementen con innovación, y otras soluciones tanto a nivel macro como micro, que permitan hacer desestimular los cultivos ilegales.

Lo anterior se intenta demostrar con una propuesta alternativa desde el desarrollo empresarial para la sustitución de cultivos ilícitos en el caso de la Vereda Nueva Colombia, Departamento del Meta, partiendo del potencial agrícola y turístico de esta región se propone realizar un dialogo entre instituciones sociales que permita fortalecer el tejido social, fortalecer la presencia del estado, mejorar la infraestructura vial y productiva, y finalmente, consolidar los procesos productivos, su comercialización, y la generación de valor agregado.

Referencias

- Abad. G. (1996). Los incentivos financieros y la motivación del personal: análisis empírico de las entidades financieras. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Ahumada, G. (2019). América Latina y el Caribe en el Problema mundial de las drogas. In XIII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Audretsch, D. B. y Thurik, A.R. (2000) “Capitalism and democracy in the 21st Century: from the managed to the entrepreneurial economy”, Journal of Evolutionary Economics, 10, 17-34.
- Blázquez. F. Dorta. J. Verona. M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana. Enero-junio, año/vol. 19, número 031. pp. 165-195.
- Boulding, K. E. (1950). A reconstruction of economics. New York: Wiley.
- Cajiao, A., González, P., Pardo, D., & Zapata, O. (2018). Una aproximación al crimen transnacional organizado: redes de narcotráfico Colombia-España. Documento de trabajo, 5(15), 9.
- Canals, J. (2000). La gestión del crecimiento de la empresa. Madrid: Mc Graw Hill.
- Cappellin, R (1992): “Los nuevos centros de gravedad del desarrollo regional en la Europa de los noventa”, Revista de Estudios Regionales, 33, 15-62.
- Carlsson, B. (1996) “Small business, flexible technology and industrial dynamics” en P.H. Admiraal (Ed) Small business in the modern economy, De Vries lecturers in economics, Oxford: Balc-kwell Publishers, pp. 63-125.

- Carree, M., Van Stel, A. Thurik, R. y Wennekers, S. (2001) "Economic development and business ownership: an analysing using data of 23 OECD countries in the period 1976-1996", *Small Business Economics*, 19, 271-290
- Davidsson, P. and J. Wiklund (1999). Theoretical and Methodological issues in the study of firm growth, Retrieved 10th November 2004 from:<http://www.ihh.hj.se/eng/research/publications/wp/1999-6%20Davidsson,%20Wiklund.pdf>
- Díaz, J. E. G., Cuisman, K., & Hernández, P. D. (2017). Perdurabilidad empresarial de las mipymes de la ciudad de Cartagena: Un estudio de caso. In Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales.: CIANI 2017 (pp. 335-354). Universidad Pontificia Bolivariana.
- Díaz, J. E. G., Plaza, V. A. D., & León, M. C. M. (2019). Critica a la mano invisible: Una propuesta de desarrollo alternativo para Colombia (No. 017112). Revista científica anfibios.
- Díaz, J. G. (2014). Aproximaciones conceptuales al desarrollo empresarial. *Aglala*, 5(1), 86-106.
- Enright, Michael (2001), "Regional Clusters: What we know and what we should know", taller Innovation Clusters and Interregional Competition, Kiel International, Institute 12 y 13 de November.
- Fonseca-Moreno, A. C., Gualteros-Pinzón, C. E., & González-Díaz, J. E. (2019). La minería criminal en el Río Atabapo frontera colombo venezolana: propuestas de solución. *Revista científica anfibios*, 2(2), 23-33.
- García, M. Vargas, J. (2018) Sustitución o relocalización: opciones de política en zonas de cultivos ilícitos en Colombia. Trabajo de Grado. Facultad de Economía Universidad de los Andes.
- Gatto, F. Jos, J. (1997). Guía metodológica para la preparación de estrategias de desarrollo empresarial y de la pequeña y mediana empresa. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Tomado de: https://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_1Cguiametodologia-desemp.pdf. Consulta 18-02-09.
- Gil, N. Villalobos, F. (2015). Análisis de la estrategia de erradicación manual forzosa en el municipio de Puerto Asís-Putumayo (2010–2014). Trabajo de grado para graduarse del Programa de Relaciones Internacionales y Estudios Políticos. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá
- González-Díaz, J. E., Sánchez-González, J. A., Ochoa-De-Arco, E., & Sánchez-Valbuena, I. (2019). Modelo de explotación pesquera sostenible como apuesta productiva: caso Moñitos-Córdoba-Colombia. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(1), 179-189.
- Hurtado, J. (2010). Metodología de la investigación: guía para la comprensión holística de la ciencia. Quirón Ediciones.
- Jiménez, S. Mendoza, M. Rodríguez, L. (2018). Café como alternativa de sustitución de cultivos ilícitos en el municipio de Mesetas Meta. Café como alternativa de sustitución de cultivos ilícitos en el municipio de Mesetas Meta. Trabajo de Grado para optar al título como especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Maass, M. (2005). Laboratorio de investigación y desarrollo en comunicación compleja: una propuesta para pensar la complejidad. *Andamios*, 1(2), 79-96.
- Martínez, B. (2006). Los factores que asfixian o instigan las innovaciones en las organizaciones. Tomado de: http://www.wikilearning.com/monografia/innovacion_en_las_organizaciones-barreas_culturales_al_desarrollo_empresarial/9665-3, Recuperado 21/01/2009
- Mejía, D., & Rico Valencia, D. M. (2010). The Microeconomics of Cocaine Production and Trafficking in Colombia (La Microeconomía De La Producción Y Tráfico De Cocaína En Colombia). Documento CEDE, (2010-19).

- Miner, J. B. (1980). A rationale for the limited domain approach to the study of motivation. En C. C. Pinder y L. F. Moore (Eds.), *Middle range theory and the study of organizations* (pp. 334-336). Boston: Martinus Nijhoff.
- Miner, J. B. (1990). Entrepreneurs, high growth entrepreneurs, and managers: Contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of Business Venture*, 5 (4), 221-234.
- Miner, J. B., Crane, D. P. y Vandenberg, R. J. (1994). Congruence and fit in professional role motivation theory. *Organization Science*, 5 (1), 86-97.
- Ortiz, C. E. (2003). Cultivos ilícitos y nueva ruralidad en Colombia. *Cuadernos de desarrollo rural*, (50).
- Pieschacón. C. (2006). Empresa y bienestar social. *Círculo de Empresarios de España*. Madrid.
- Santos, F.J. (2004): “Convergencia, desarrollo y empresarialidad en el proceso de globalización económica”. *Revista de Economía Mundial*, Vol. 10-11.
- UNODC (28 de julio de 2020). Informe de Monitoreo de Territorios Afectados por Cultivos Ilícitos en Colombia (2019). <https://www.unodc.org/colombia/es/presentacion-informe-de-monitoreo-de-territorios-afectados-por-cultivos-illicitos-en-colombia-2019.html>
- Verdad Abierta (13 de agosto de 2020). Campesinos de Vista Hermosa, bajo la estigmatización de la Fuerza Pública. <https://verdadabierta.com/campesinos-de-vista-hermosa-bajo-la-estigmatizacion-de-la-fuerza-publica/>
- Vergara, R. (1999). “Estrategia para mejorar la Competitividad Regional. Seminario Estrategias para la Competitividad Regional en el Perú. Lima. Peru.
- Wennekers, S., y Thurik, R. (1999): “Linking Entrepreneurship and Economic Growth”. *Small Business Economics*, 13.
- Whetten, D. A. (1987). Organizational growth and decline processes. *Annual Review of Sociology*, 13, 335-358.
- Zambrano, J., Ospina, G., Perilla, J., Zambrano, D. Ortiz, S. (2017). Colombia y la política de drogas: el policy-taking al policy-making a través de una aproximación desde la geopolítica crítica y el constructivismo en la política exterior. Universidad del Rosario.

Prospective Scenarios: Sucre, Territory of Peace and Development 2030

Escenarios prospectivos: Sucre, Territorio de Paz y Desarrollo 2030

Oswaldo Calao-Paternina

Fundación Tecnalia Research and Innovation - Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5332-205X>

oswaldocalao@hotmail.com

Fecha de recepción: 22/07/2021

Fecha de evaluación: 19/08/2021

Fecha de aceptación: 26/09/2021

Cómo citar: Calao-Paternina, O. (2021). *Prospective Scenarios: Sucre, Territory of Peace and Development 2030. Revista Científica Anfibios*, 4(2), 84-94. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.98>



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

Abstract

Once a war conflict has been overcome, uncertainty always arises regarding what awaits the territories that left the violence and its development behind. Hence, it is necessary to propose the scenarios that may occur in the near future in order to define actions capable of building lasting peace and sustainable development. In this sense, the main objective of this paper is to do a prospective exercise referring to the probable scenarios for the Department of Sucre, Colombia, in its path of overcoming war, scope of peace and territorial development. The results indicate that the wager scenario, called «A treasure of incomparable beauty», will be the way to achieve a territory of peace and development in the department of Sucre.

Keywords

Conflict; post-conflict; stakeholders; scenarios; territorial development

Resumen

Una vez superado un conflicto bélico, siempre surge la incertidumbre sobre lo que les espera a los territorios que dejaron atrás la violencia y su desarrollo. De ahí que sea necesario plantear los escenarios que pueden darse en un futuro próximo para definir acciones capaces de construir una paz duradera y un desarrollo sostenible. En este sentido, el objetivo principal de este trabajo es hacer un ejercicio prospectivo referido a los escenarios probables para el Departamento de Sucre, Colombia, en su camino de superación de la guerra, alcance de la paz y desarrollo territorial. Los resultados indican que el escenario de la apuesta, denominado “Un tesoro de incomparable belleza”, será el camino para lograr un territorio de paz y desarrollo en el departamento de Sucre.

Palabras clave

Conflict; posconflicto; actores; escenarios; desarrollo territorial

Introduction

Traditional planning is essentially retrospective, since the objectives pursued are largely determined by what happens in the present and has happened in the territory where it is planned (EFF, 2005). On the contrary, as for Prospective planning, the essentials of the future are yet to be written: the stakeholders who are determined to fight for the success of their projects have to build it (Durance, 2011). When there is conflict between two groups, be it over territory, resources or values, there is also always a one-sided take on the past and present (Milojevic, 2008) and this evidently influences the future.

Colombia has been immersed in different conflicts, from the moment of its independence and probably before that as well, during colonization. In that sense, the closest antecedent to our current era is the emergence of the Revolutionary Armed Forces of Colombia (FARC in Spanish) and the National Liberation Army (ELN in Spanish). It was the period known as ‘La Violencia’, which, between 1948 and 1958, pitted the conservative and liberal parties against each other, thus causing for tens of thousands of deaths and hundreds of thousands of displaced citizens. These situations were overcome through the National Front in 1958, which alternated power between conservatives and liberals until 1974. However, not all combatants accepted reconciliation and many went to assemble groups of bandits capable of controlling part of the national territory, becoming constituted into what was then known as “independent republics within the Colombian territory” (González, 2017).

Originally linked to the Colombian Communist Party, the FARC was born in 1964, and a year later, in 1965, the ELN sprung up inspired by the Cuban Revolution. As early as 1963, the EPL (Popular Liberation Army), a Maoist inclination group that laid down its arms in 1991, had emerged. Other movements subsequently sprouted, such as the M-19 (1973) and the indigenous armed group Quintín Lame (1983), they were also incorporated civilian life in the early 1990s (Peñaranda & Guerrero, 1999).

The department of Sucre is located in the north of Colombia and has an area of 10,670 km² and a population of 949,252 inhabitants. In

this Department, the process was aggravated by the emergence of armed insurgency in the region in the early 80s, which found in the mountain of San Jacinto, an area of difficult access, a suitable place for refuge. The outlook would become even more complex in the 90s, with the emergence of self-defense groups (known as AUC). In 1997 violence increased in the region after the incursion of the North Bloc of the AUC by Rodrigo Tovar Pupo, a.k.a. “Jorge 40”, who ordered the murder of several leaders in the region. According to data from the report of the National Commission for Reparation and Reconciliation, between 1997 and 2009, in this region, illegal armed groups committed 45 massacres (including Macayepo, Mampuján and El Salado) and displaced 219,603 people, while 242 were victimized by land mines. (CNRR, 2012).

For its part, the FARC strengthened its social, military, political and economic presence in the area, taking as targets of its actions, in addition to the Armed Forces and Police, the civilian population as well as social organizations. The Peace Process between the government and the FARC initiated in 2012 and ended, in its first phase, with the signing of the Final Agreement on September 26th, 2016 in the city of Cartagena de Indias. However, it cannot be said that a confrontation of more than fifty years would wind down with the end of the armed conflict. Peace agreements are a first step in a peacebuilding process that, according to Rafael Pardo, Colombian post-conflict minister, can take up to 15 years to reach the entire territory

Given the conditions described above, this article becomes a valuable opportunity to produce proposals that help make the Department of Sucre a Territory of Peace and land development, where opportunities for progress are generated, which allow for an improvement of the living conditions of all its inhabitants (Moro & Reyes, 2010). For this, it is necessary to propose prospective scenarios that indicate the necessary stakeholders and draw lines of action upon which to direct the Department into a promising future. In this sense, the main objective of this article is to bring forth a prospective exercise towards 2030 referring to the Department of Sucre and its territorial development, where different future contexts in this region are addressed, identifying the most probable.

Theoretical Background

Prospective approach, scenario creation and territorial development

The perspective, as will be shown, considers the future as a multiple space and, therefore, as part of the existence of possible alternative futures, which assigns them a degree of probability of occurrence and convenience (Bas, 1999). However, to achieve this change towards a positive future, it is necessary to consider key arrays depicting the developing dimensions of change to reveal future trends with extraordinary accuracy (Molitor, 2003).

On the other hand, according to Taleb (2008), these are unpredictable situations or events, that is, they arise in an inappropriate or unexpected way. Therefore, they have a strong impact on the environment, and, on occasion, can have global repercussions.

Hence, the Prospective approach is very closely related to the concepts of strategy and planning, which, in turn, are linked to each other and give rise to a fundamental term in the field of study proposed herein, namely: Strategic Planning, Management Planning and Strategic Prospective Approach (Michel Godet, 2000). Under this consideration, this study adopts the French School of Strategy and Prospective Approach as a theoretical reference. This school of thought was born in the sixties, under the leadership of Bertrand de Jouvenel and Michel Godet. It is based on humanism, to propose that the future can be created and modified by the actions of social stakeholders, whether individual or organized, and proposes studies that characterize future society in its various approaches: social, economic and cultural (Quinteros & Hamann, 2017)

For Godet, regarding territorial development, the essence of the Prospective Process lies in a set of three elements. He calls it the “Greek triangle”, and it is made up of anticipation, appropriation and action. Anticipation is equivalent, in practice, to the production of images of the future, generally through the method of scenarios; Appropriation is the process of interlocution with social stakeholders, to share the images of the future by a social group, specifically with methods that stimulate strategic conversations between social stakeholders, as well as participation and public

communication. Meanwhile, the action has to do with the implementation of a plan or program that translates the images of the future into real events (Godet, 2000).

We use the French school of foresight because it has a more humanistic vision of the future than others. This means that the main stakeholders within the territories must work together in such a way that the best possible scenarios are achieved, instead of concentrating on enhancing the individual capacities of each stakeholder.

Theoretical Approaches to Peace

In the Political Constitution of Colombia, peace is enshrined as a fundamental right, and peaceful coexistence as a goal of the State. But peace is a broader concept than the lack of war, of armed conflict. To Ramírez (2014), it cannot be expected that there will be peace in Colombia if there is inequality and the necessary conditions are not created so that the population can have a dignified life.

One of the most prominent theorists in this conceptual line on peace is Johan Galtung, who, in the second post-war period, created the Center of Specialized Studies for Peace. One of the fundamental contributions of this Center has to do precisely with having developed the concept of peace in a broad way. To be more exact, Galtung's theory raises four basic needs (survival, well-being, identity and freedom), which must be met in every society that wants to live in peaceful conditions. However, each of them has a denial (mortality, suffering, alienation and repression, in their respective order).

On the other hand, Galtung (1969) raises the idea of peace from three simple principles: 1) the term ‘peace’ will be used for social purposes, at least verbally, as agreed by many, if not necessarily by the majority; 2) such social goals can be complex and difficult, but not impossible to achieve, and 3) the declaration of peace as the absence of violence will remain valid.

For Galtung (2003), the concept of violence has a triple dimension, namely: direct, structural and cultural. Thus, the direct one is manifest violence, the most obvious. Its manifestation can be generally physical, verbal or psychological. On

the other hand, the structural one is violence intrinsic to the social, political and economic systems, that is, the same ones that govern societies, states and the world. Its relationship with direct violence is proportional. Finally, cultural violence encompasses all aspects of culture, in the symbolic scope of our experience, that can be used to justify or legitimize direct or structural violence.

That said, it is now convenient to look at the figures related to violence in the specific case of the Department of Sucre. According to the figures of the Single Registry for Victims, 298,090 deaths have been registered as caused by violence, of which 288,388 are a direct consequence of the armed conflict. This means that, with a population of 868,403 inhabitants (DANE, 2017), the victims represent 33.2% of the Department's population. These shocking figures are the reflection of different dynamics and stakeholders that have developed in the context of the armed conflict.

Given the large number of victims from the conflict, the development of the Peace Process between the Colombian government and the FARC appeared as a valuable opportunity to bring peace to the Department of Sucre; this is what came to be called the Special Jurisdiction for Peace (JEP in Spanish). In fact, from these negotiations, a justice mechanism was established for crimes committed within the framework of an internal conflict that has been taking place for more than 50 years, leaving behind more than 220,000 deaths and over seven million people affected, where JEP is it will focus especially on the most serious crimes (Cosoy, 2015).

In general, a balance of these two years of peace is positive in terms of reduced confrontations, deaths and violence, and lays the challenges of implementation in economic, social and security terms down on the table. Betín (2018), however, states that it is not entirely clear how Sucre's territory will face this process.

Methodology

The methodology put forth is exploratory, framed within the qualitative paradigm, understanding the competitive dynamics of the territory and establishing future development scenarios. As a tool for data analysis, the Cross-Impact Matrices System (SMIC) was implemented, which

allows for the evaluation of changes in the probabilities of an event system due to the occurrence of one of the constituent events (Mojica, 2005).

The hypotheses, as mentioned, were taken from the objectives that were used in the game of stakeholders, while the probabilities (simple/ if conditional/ but conditional) were extracted from 24 surveys given to the same number of experts on conflict and Post-conflict issues, who have lived, on a first-hand basis, through more than fifty years of fighting by the country's different groups outside the law. These surveys were prepared based on questions related to the hypotheses, about what the Department of Sucre is expected to become in the coming years.

Subsequently, from among the various scenarios presented by SMIC, the one that was considered most appropriate was chosen, which was called the "Wager Scenario", and which will be the objective of the Strategic Plan to be followed. The scenario with the highest probability was called the "Trend Scenario" which reflects the situation that would occur in the future if all the variables followed their evolution, as is currently observed (Ibarra, 2014).

As for the Matrix of Importance and Governance (IGO), according to Mojica (2005), one can study the characteristics and conditions of the actions upon which the wager scenario will be built. First, it should be clarified that the actions are proposed by experts, based on a brainstorm. The role of the experts is to specify the relationship of each action with respect to their corresponding objective, as well as the domain of the different actions. All suggestions made by the experts are accepted, but only those that can be called "key actions" will be implemented. These were selected according to two criteria: importance and governance, both based on a scale from 0 to 100, where figures closer to 100 indicate higher importance and control.

Finally, the design of the probable or trend scenario by 2030 was developed through the tool of axes by Peter Schwarz, which is an alternative way of building scenarios in exercises and prospective studies. As the results are shown through these scenarios, one can reflect on various possibilities around the future, evaluate and anticipate their consequences, identify risks and opportunities, as well as design strategies that allow for goals to be set (Gandara, 2014).

Findings

Below are the results obtained after analyzing two dimensions: firstly, the three principles that give rise the idea of peace proposes by Galtung (1969); secondly, the factors and variables that come into play when making a projection of the possible scenarios that are offered in the future for the Department of Sucre within the framework of the Post-Conflict.

Approach of Scenarios for Sucre as a Territory of Peace towards 2030

In order to put this section together, the results of a morphological analysis previously carried out were taken as a basis, where key variables or strategic variables were identified upon which the scenarios for Sucre as a territory of peace will be built, as of 2030. They also had taken into account the results of the game of stakeholders with their interests, their degree of power and their level of ambivalence regarding the fulfillment of the necessary actions to reach the “Probable Scenario” that would allow for Sucre to become a territory of peace throughout the next decade.

Expert Qualification

The trends of hypothesis occurrence were cataloged as follows: “Very Strong”, corresponding to a probability of occurrence of more than 90% for said hypothesis. “Strong” is the trend that monopolizes a probability of occurrence below 90%, but above 80%. A “Moderate” trend would have a probability of occurrence of less than 80%, but more than 50%. In the same vein, a “Weak” trend is between 20% and 50%, while less than 20% is an “Unlikely” trend.

For its part, the SMIC-PROB-EXPERT methodology, adapted for the study, established six different hypotheses, each with its average probability of occurrence. The hypothesis of the application of the JEP legal framework ranks first with 65.38%. Coming in second, social relations would have an average occurrence of 47.71%. Social impact is associated with an average of 45.00% and public security would reach an average of 59.38%. As for the hypothesis of the peace budget, an average of 44.25% would occur, while the assistance of institutions garners 44.04%.

Once the analysis of data pulled up by the SMIC-PROB-EXPERT software has been carried out, it is possible to exhibit that the “probably” scenario comes in first (000000); the second analysis scenario is that of the wager (111111); while the third (111101) and the fourth places (100010) go to the alternative scenario. The numbers alongside the scenarios are the result of the hypotheses that were implemented to build them. The scenarios subjected to analysis were those whose cumulative probability is approximately 75%, that is, the scenarios whose hypotheses are more likely to occur. To determine the configuration of the scenario, timelines will be used, where the occurrence of the hypotheses will be pinpointed.

Strategies needed to help make the Department of Sucre a Territory of Peace by 2030

Once the assessments have been made regarding the strategic actions, an average figure from the results of importance and governance has been calculated. The actions will be considered immediate if they are above such an average figure, while, if they fall below that level, they can be classified as medium and long-term actions.

Taking the results of the IGO plan into consideration, it is possible to propose some immediate actions that allow for a step towards peace in each given hypothesis. These are actions that must be implemented urgently to achieve the following objectives: a JEP legal framework request where an office is set up in the Department for a follow-up on the actions of comprehensive reparation and non-repetition (with support from institutions to create strategic alliances that lead to the participation of the country’s economic conglomerate to support the commercial initiatives arising from the victims of the conflict); a peace budget that will grant tax breaks to national companies that link the victims of conflicts into their organizations and manage resources from the Department of Sucre related to the post-conflict process. The last key factor is Public Security where program development will be encouraged towards conflict prevention.

On the other hand, the medium and long term actions should also be taken into account, since it is difficult to reach a wager scenario through sim-

ple short-term actions, which are the rest of the actions that can be observed in the IGO matrix.

Narration of the Scenarios

Once the projections have been made, the different scenarios to be expected can subsequent-

ly be described upon confirmation of each of the hypotheses raised. The findings contemplate 4 scenarios that are provided by 6 combinations of key success factors, thus achieving a probability of occurrence according to the implementation of each, its execution and the level of appropriation by the community, which can be observed in the table below.

Table 1. Proposed Scenarios.

Nº	Scenario name	Probability of occurrence	Kind of scenario	Description
1	The Grand Marshal of Ayacucho	30.5%	Trend	Mainstream media demonized the process and the conflict was reactivated. Citizens stopped traveling, resources for peace went to war, many people from Sucre were forced to look for new horizons where they could develop their life projects.
2	A treasure of beauty without equal	26.3%	Bet	The conflict ends, the FARC turns in their weapons, resources are allocated for investment in education and healthcare, the territory's business apparatus is reactivated and territorial development is achieved.
3	This land is a monument to your memory	17%	Alternative	The end of the conflict is accomplished with a partial fulfillment of the initial agreements and the change begins. However, a new government, with the help of traditional media, increases the war budget and guarantees security under strong retaliation from residual subversive groups
4	Your people will follow you in peace	1.6%	Alternative	The President of Colombia makes some objections to the initial agreements; however, some conditions are achieved to materialize peace in the territory. The resources that would initially be allocated to education and healthcare are rerouted to reinforce security measures in the territory, which is finally occupied by groups above the law, many people of Sucre are forced to look for new horizons where they could develop their life projects.

Source: Prepared by the authors.

Trend scenario (000000): “The Grand Marshal of Ayacucho”; Probability of occurrence of 30.5%,.

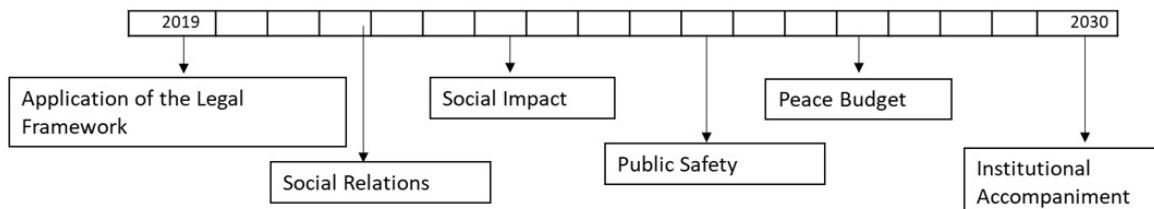


Figure 1. Trend scenario
Source: Prepared by the authors

This scenario takes the moniker of General Sucre, known as “The Grand Marshal of Ayacucho”. In 2019, mainstream media, influenced by far-right political groups, used their editorial lines to demonize the process and create an environment that did not favor the possibility of turning the page of a conflict that had lasted more than fifty

years. This situation led to the reactivation of the conflict in many regions and to a confrontational discourse by far-right groups. Drug traffickers, the ELN and paramilitary armies violently lashed out at several municipalities, and the reconstituted FARC expanded their scope of influence and modified their mode of action, focusing on cities

and aiming their terrorist attacks not only against the Armed Forces, but also against people not related to the conflict. As a result of this, foreign investors withdrew from the country, tourism ceased to be a business opportunity and the per capita income of the people of Sucre was reduced to a third of the national average.

Citizens stopped traveling on the country's roads and the perception of insecurity exceeded historical highs. The resources that were previously dedicated to post-conflict were not invested in education or healthcare, but in ramping up the country's military weaponry, while

mainstream media depicted this as a noble purpose and as intentions of defending ordinary citizens, which is consistent with the rhetoric of far-right political groups, who, at the same time, took advantage of this state of confusion to create and revive controversial reforms such as a presidential re-election. All of the above had the effect of transforming the Department of Sucre and the whole country into a territory where there were no possibilities of well-being and development, so many people from Sucre were forced to look for new horizons where they could develop their life projects.

Scenario bet (111111): “A treasure of beauty without equal”. Probability of occurrence of 26.3%,

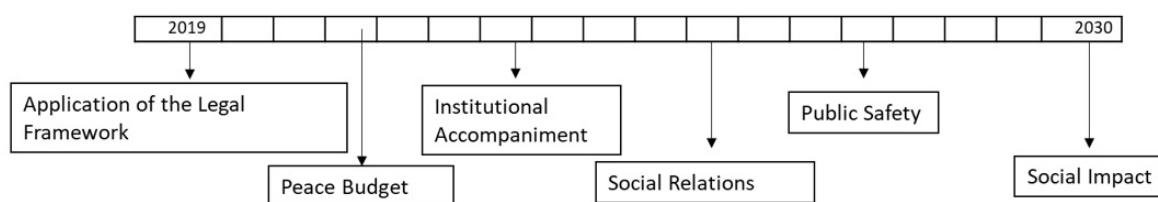


Figure 2. Wager scenario

Source: Prepared by the authors

This scenario takes its name from a stanza in the anthem of the Department of Sucre. In the year 2019, and after living through a conflict of more than fifty years with the FARC, the Department of Sucre, like the rest of the country, despite the constant attacks on the Peace Process by groups outside the law, the right-wing political groups and the reconstituted FARC saw how President Iván Duque Márquez signed the JEP legal framework that guaranteed Truth, Justice, Reparation and Non-repetition for the victims of the armed conflict. This act was supported by churches, victims, academics, the UN, several NGOs, and left-wing political parties. Despite the intentions of reducing the peace budget by the State, organizations of victims and peasants raised their voices to show the benefits of living in an environment where one of the stakeholders in the conflict laid down their weapons.

Thanks to this, they managed to ensure that the UN and the countries that vouch for the Peace Process exert the necessary pressure to fully comply with the commitments provided by the signed agreement, especially in relation to the resources that guaranteed Truth, Justice, Reparation and Non-Repetition for the victims of the conflict. The government did everything possible to fulfill

its electoral promises and, thanks to the fact that the FARC turned in their weapons, institutional support was achieved in the 22 municipalities of the Department of Sucre, where outlawed groups, international drug cartels and the FARC were locally reconstituted. By decreasing insecurity, peasant organizations and businessmen in the Department were able to establish themselves in a safer environment and thrive economically and socially. The security of the country is now recognized as it is free of outlaw groups, which provides guarantees for the international community.

The Department of Sucre and its municipalities created projects and initiatives that were supported by NGOs and the Red Cross, which helped to obtain more resources for the maintenance of the Territorial Training and Reincorporation Spaces and the New Points of Regrouping. The Military Forces provided security to peasant organizations and victims, which was widely approved by the international community. For their part, foreign investors, realizing that a safe environment was being provided, decided to bet on the generation of development, which resulted in an increase in the per capita income of the citizens from the Department of Sucre, to the point that it reached national average levels.

Alternate scenario 1 (111101): “This land is a monument to your memory.” Probability of occurrence of 17%.

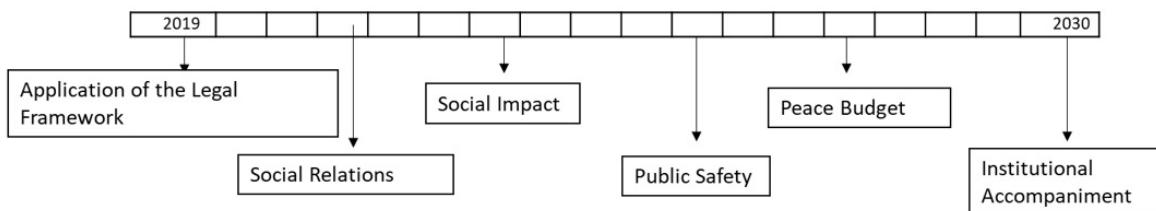


Figure 3. Alternate scenario
Source: Prepared by the authors

The name of this scenario is taken from a stanza in the anthem of the Department of Sucre and refers to the hero appointed by the Department. After experiencing the armed conflict with the oldest guerrilla in the world, the Department of Sucre, like the rest of the country, welcomed the commitments defined in the legislative act of the JEP, signed by President Iván Duque Márquez. The government allocated the resources to give continuity to the JEP legislative framework and those resources were invested in projects and initiatives in the Department of Sucre and its municipalities. This facilitated a better operation of the economy, which led to investment initiatives and the creation of new companies that helped reduce business informality, which, in turn, resul-

ted in an increase in the per capita income of the citizens of the Department of Sucre, to the point that it reached national average levels.

Unfortunately, the government back in that day, in response to the actions of groups outside the law, increased the budget for the defense of national security. And the mainstream media, saw these intentions of defending ordinary citizens as a noble purpose, which is consistent with the rhetoric of far-right political groups. While, on an internal basis, it guaranteed peace of mind for the communities and the business owners that were previously subjected to the groups outside the law.

Alternate scenario 2 (100010): “Your people will follow you in peace”. Probability of occurrence of 1.6%

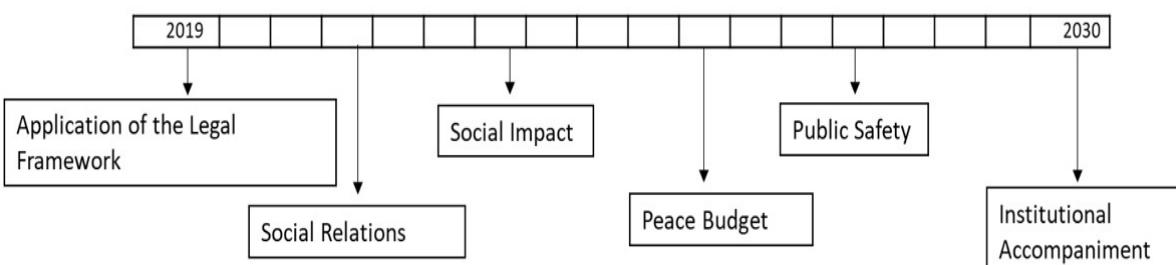


Figure 4. Alternate scenario 2
Source: Prepared by the authors

This scenario is named after one of the stanzas in the anthem of the Department of Sucre. In the year 2019, the Department of Sucre, like the rest of the country, despite living through a conflict of more than 50 years with the FARC, is faced with a situation where the President of the Republic, Iván Duque Márquez, at the request of his party, makes six objections to the JEP legal framework that guarantees Truth, Justice, Reparation and

Non-repetition of the victims of the armed conflict. Business informality grew and the per capita income of the Department of Sucre was reduced to one third of the national average. Public safety was affected by the incursion of international drug trafficking groups.

With support from the churches and from the peace process guarantor countries, the government partially agreed to comply with former

guerrilla fighters who were in the Territorial Training and Reincorporation Spaces and in the New Points of Regrouping, which could prevent them from rearming and joining other groups outside the law, such as the ELN and the reconstituted FARC. Citizens regretted the fact that, instead of using more resources for healthcare and education, expenditure on weapons purchases was increased to reinforce security measures and support the more than 22 municipalities of the Department that had been occupied by groups above the law, the reconstituted FARC and international drug trafficking groups. With these results, foreign investment moved away from the Department of Sucre and its inhabitants had to look for new horizons in order to move forward.

Conclusion and Discussions

In the scenarios proposed for the Department of Sucre as a Territory of Peace by 2030, the results obtained from the workshops carried out with the experts were outlined and four possible scenarios were proposed. The wager scenario, called «A treasure of incomparable beauty», has as its main characteristic the fulfillment of the six hypotheses that comprise it and shows the representation of the country and the Department of Sucre as territories that have achieved peace thanks to the commitments. Likewise, law enforcement agencies were present in the 22 municipalities of the Sucre Department where there were groups outside the law, which greatly increased the confidence of inhabitants from these territories in the local and national government. In addition, as a result of the assistance provided by the State, the homicide rate was lower than the national percentage, which generated a greater sense of security leading up to the arrival of foreign investments to the Department of Sucre, as well as a notable boost to new directions, towards generating development and achieve per capita income at the country level.

In short, this is the scenario that the Department of Sucre should wager on. However, for this to happen, the will of all the stakeholders brought up in the study is required, taking into account that the changes necessary to make Sucre a territory of peace will not occur if no actions are taken, from now on, aimed at promoting the materialization of such a scenario. This demonstrates the importance it has for the system, so it is essential that the Department meets the rest of the system's objectives, so that resources can be accomplished out of the establishment of projects and initiatives that may cover the expenses of the process.

The above allows for a discussion on the subject in question. In the first place, studies are needed in order to address the understanding of conflicts more broadly, that is, what the reasons for these conflicts are, with a special emphasis on Colombia.

Another important aspect where future studies could be considered is how institutions can be linked to a peace process or a post-conflict setting, due to the fundamental role that institutions play in today's society and how conflicts can be understood from such institutions.

Acknowledgements

The researchers are grateful for the support from the high training agreement of the General System of Royalties - GRS, Number 0682, signed between Colciencias and the Government of Sucre, through which Agreement 224 of 2015 between Colciencias and Universidad Tecnológica de Cartagena de Indias was signed for the formation of human talent at the Master's degree level. In this regard, professors, residents of the Department, members of the Marine Corps, members of the National Police, merchants, and social leaders are thanked. The reviewers and editors are also thanked for their helpful comments.

Conflict of Interest Statement

This document does not generate any conflict of interest

References

Baena Paz, G. (2004). Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica, México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Bas, E. & Guilló, M. (eds.). (2016). *Prospectiva e innovación*. Vol. I. Visiones. Madrid/México: Plaza y Valdés
- Bas, E. (1999). Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro. Bogotá: Ariel.
- Berger, G. (2003). La actitud Prospectiva, *Revista Universidad de Guadalajara*, 26, 33–36. <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/392/1/La%20actitud%20prospectiva.pdf>
- Betín, T. (24 de noviembre de 2018). Los retos del Acuerdo de Paz dos años después. Barranquilla: *El Heraldo*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/politica/los-retos-del-acuerdo-de-paz-dos-anos-despues-569730>
- Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación. (2012). Los 100 municipios críticos del conflicto armado. Recuperado de <https://verdadabierta.com/una-lupa-al-conflicto/>
- Cosoy, N. (24 de septiembre de 2015). En qué consiste el pacto entre las FARC y el gobierno de Colombia que los deja a un paso de la paz. Bogotá: BBC Mundo.
- Durance, P. (2011). La Prospectiva estratégica. Unesco, 14.
- Fundación Eduardo Frei. (2005). Cuaderno 3: Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial, 92.
- Galtung, J. (2003). Violencia cultural, Documento No. 14, Bizkaia, Gernika Gogoratz,
- Gándara, G. (2014), “Capítulo 1. Proceso Metodológico para estudios de futuro”, en Gándara y Osorio, *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y construcción del futuro*, México, Paidós.
- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la Prospectiva estratégica. Cuaderno número 5.
- González, A. (2017). Relación entre conflicto y posconflicto: Colombia y los Acuerdos de Paz. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2017/DIEEEA25-2017_Paz_Colombia_Postconflicto_AGM.pdf
- Ibarra, M. (2014). Aplicación y articulación de Herramientas de Planeación. Bogotá: Entrelibro.
- Milojevic, I. (2008). Making peace: Kosovo/a and Serbia. *Journal of Futures Studies*, 13(2), 1-12.
- Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Mojica, F. (2008). Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro. Universidad Externado, 1–18. Recuperado de <http://www.franciscomojica.com/articulos/adalfut.pdf>
- Molitor, G. T. (2003). Molitor forecasting model: key dimensions for plotting the patterns of change. *Journal of Future Studies*, 8(1), 61-72.
- Moro, B., I. D. D. P. A., & Reyes, O. G. (2010). Los Montes de María: Análisis de la conflictividad. Recuperado de https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058220_Analisis%20conflictividad%20Montes%20de%20Maria%20PDF.pdf
- Nasi, C. & Rettberg, A. (2005). Los estudios sobre conflicto armado y paz. Un campo en evolución permanente. *Colombia internacional*, (62). Pp. 64 – 85. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articuloa?id=81206205>
- Peñaranda, R. y Guerrero, J. (comp.). (1999). *De las armas a la política*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Quinteros J. & Hamann A. (2017) Planeamiento estratégico prospectivo, Métodos MACTOR y SMIC. ECOE Ediciones.

- Ramírez, D. (2014). *La paz según Johan Galtung: ¿Cuáles son los elementos que debemos solucionar en Colombia?* Pereira: Universidad de Pereira.
- Rodríguez, J. (2013). Diseño Prospectivo de Escenarios para la Ciencia, Tecnología e Innovación al 2040. 16(2), 92–105.
- Solomón, E. (1978). *El arte de la anticipación*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Taleb, N. (2008). *El Cisne negro*. Barcelona: Paidós.
- Tous, J. (29 de agosto de 2017). Sucre, en conflicto. Barranquilla: *El Heraldo*. Retrieved of <https://www.elheraldo.co/politica/sucre-en-conflicto-397139>

INSTRUCCIONES PARA AUTORES

El proceso de publicar en una revista de investigación es un sistema conformado por varios actores, como el autor, editor, evaluadores, equipo editorial entre otros. La revista Científica Anfibios es una publicación editada anualmente por la Escuela de Formación de Infantería de Marina (EFIM) con sede en Coveñas – Sucre - Colombia, que se encuentra al alcance de la comunidad académica y en general del público interesado en la investigación, desarrollo e innovación a nivel nacional e internacional. Lo anterior da como resultado que todos los aportes (artículos) sean sometidos a una revisión detallada por pares académicos con amplia experiencia, con el fin de verificar si la producción es susceptible de publicación.

De acuerdo con lo anterior, el Centro Investigaciones Científicas de la Escuela de Formación de Infantería de Marina, invita a los investigadores nacionales e internacionales vinculados con la investigación en el gran área de conocimiento de las **Ciencias Sociales** y sus sub áreas: desarrollo, innovación en las áreas de prospectiva, Ciencias de la administración y estrategia, Ciencias contables, Control de Medio Ambiente, Educación y adicionalmente las sub áreas territorio, seguridad y defensa, monitoreo, vigilancia, Ciencias Navales y Militares a presentar artículos para su publicación, y de esta manera promover el intercambio académico, científico y tecnológico.

- **Prospectiva, territorio, seguridad y defensa.** Esta área tiene como objetivo la realización de investigaciones basadas en anticipar situaciones, prevenir y planificar, analizando los sucesos que provoquen una pérdida de eficacia y de competitividad de la organización militar e indagando en nuevas y mejores soluciones y el desarrollo y de seguridad y defensa de la región y del territorio colombiano.
- **Monitoreo, Vigilancia y Control de Medio Ambiente:** Esta área se enmarca en la generación del conocimiento científico sobre el control de situaciones negativas que afectan al medio ambiente, su evaluación periódica e integrada y el control dinámico de variables ambientales todo esto partir de la investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico e innovación con el desarrollo de dispositivos y/o programas que faciliten su control.
- **Ciencias de la Administración y Estrategia.** Esta área busca aportar al conocimiento científico con capacidad crítica y reflexiva desde las ciencias sociales, en ámbitos como la planeación estratégica, el diseño de estrategias empresariales para el desarrollo y la competitividad y la previsión tecnológica en las organizaciones sociales de carácter público, privadas o mixtas, entre otras, pretendiendo así, estimular la investigación sobre las organizaciones en el medio colombiano y Latinoamericano y el apoyo en el direccionamiento estratégico de las PYMES y las grandes empresas de la región.
- **Ciencias Navales y Militares.** Esta área se enfoca en el abordaje y el estudio de las técnicas, la psicología la práctica, el planeamiento de operaciones anfibias y fluviales y, otros fenómenos que constituyen la guerra y el conflicto social armado; estudiando la guerra como un fenómeno social complejo.
- **Seguridad y Defensa.** Esta área es la responsable de desarrollar actividades de investigación y difusión de la cultura de seguridad y defensa. Bajo esta, se busca fomentar el debate y análisis sobre los nuevos escenarios que afectan la seguridad nacional e internacional y las estrategias para garantizarlas. Sus principales componentes giran alrededor de la evolución de la Arquitectura de Seguridad en un mundo globalizado, el enfoque multidisciplinar y la actuación integral en la Seguridad y Defensa y sus actores, el desarrollo del concepto de Seguridad

Humana, pensamiento estratégico y modelos de Seguridad y Defensa, geopolítica de los conflictos y las nuevas operaciones de paz, el fomento y la promoción de la Cultura de Seguridad y Defensa en la sociedad y los entornos globales compartidos y el ámbito informativo.

- **Educación:** Esta área busca generar conocimiento a partir de los procesos de enseñanza, formación y aprendizaje desde el entorno militar. Se busca que las investigaciones puedan enmarcarse, además, en factores asociados que determinan los procesos de formación militar, significancia y comprensión del proceso de formación militar, enfocándose en investigaciones cualitativas, cuantitativas y mixtas.
- **Estudios interdisciplinarios.** Bajo esta línea se podrán publicar investigaciones de otras áreas como: Ingenierías, cultura y antropología, imaginarios colectivos, ciencias económicas y ciencias políticas y Derecho, entre otros.

Para las publicaciones se tendrá en cuenta el cumplimiento de los requerimientos debajo relacionados en cuanto a forma, calidad, propiedad intelectual entre otros.

1. GENERALIDADES

- 1.1. La revista CIENTÍFICA ANFIBIOS recibirá solo artículos de investigación e innovación definidos por Publindex Colciencias, los cuales son documentos en los que el autor(es) presenta la producción original e inédita, resultado de procesos de investigación, reflexión o revisión, en las áreas de Prospectiva, territorio, seguridad y defensa, Monitoreo, Vigilancia y Control de Medio Ambiente, Ciencias de la Administración y Estrategia, Ciencias Navales y Militares, Seguridad y Defensa, Educación y Estudios interdisciplinarios.
- 1.2. Los artículos deben ser remitidos al editor de la revista CIENTÍFICA ANFIBIOS, en medio digital a los correos: editorefim@revistaanfibios.org, editorefim@gmail.com Es de suma importancia incluir en el texto del mail el nombre completo del autor o autores, el título universitario de pregrado y el de postgrado más alto obtenido, cargo, correo electrónico vigente, nombre de la institución en la cual labora, dirección de residencia u oficina, teléfonos de contacto (Celular y fijo), número de documento de identidad y fecha de nacimiento. La anterior información es necesaria al momento del ingreso de datos a las plataformas e índices bibliográficos, así como también para el registro de publicaciones de la revista.
- 1.3. La revista CIENTÍFICA ANFIBIOS, tiene como idioma oficial el español y como secundario el inglés, por tal razón se acepta el envío de artículo en idioma español o inglés.
- 1.4. Al enviar un artículo, el autor debe hacer constar que éste es original e inédito, producto del mismo, que no ha sido publicado en otras revistas y que cita todas las fuentes usadas. El autor deberá diligenciar el formato “APROBACIÓN PARA PUBLICAR, CLÁUSULA DE CESIÓN DE LOS DERECHOS PATRIMONIALES DE AUTOR Y ORIGINALIDAD DE LA PRODUCCIÓN” el cual se encuentra anexo. Si son varios autores cada uno deberá remitir el formato.
- 1.5. El autor debe manifestar su aprobación a la publicación en la revista CIENTÍFICA ANFIBIOS y su cesión de derechos, diligenciando el formato “APROBACIÓN PARA PUBLICAR, CLÁUSULA DE CESIÓN DE LOS DERECHOS PATRIMONIALES DE AUTOR Y ORIGINALIDAD DE LA PRODUCCIÓN (Ver anexo A)”, el cual se encuentra anexo. Si son varios autores cada uno deberá remitir el formato.
- 1.6. Todos los artículos deben llevar anexo en archivos separados identificados, las tablas, gráficos, dibujos, y fotografías, en archivos Pdf, Tiff, Jpg con un peso no mayor a 2 MB (Mega Bytes). Las tablas y gráficos en Excel deben anexarse en los archivos Excel originales, De la misma manera las fórmulas deben anexarse en archivos separados en su versión original.

1.7. Información sobre el(os) autor(es) y el origen del artículo

- Datos académicos del (los) autor(es). Títulos de pregrado y posgrado, universidades que los otorgaron, ciudad y país de la institución, y fechas en que se obtuvieron (títulos en el idioma original).
- Datos institucionales. Entidad donde trabaja(n), ciudad y país de la institución de afiliación y cargo que desempeña(n) el(los) autor(es), grupo o centro de investigación al que pertenece(n).
- Naturaleza del artículo. Se debe especificar si el artículo es producto de una investigación, tesis de grado, ensayo o reseña crítica. Si es resultado de una investigación, deben señalarse: el título del proyecto, la institución ejecutora y financiadora, fase del proyecto, fecha de inicio y finalización y el código de registro (si lo tiene).
- Reconocimientos. Toda aclaración sobre el trabajo (agradecimiento, colaboradores, etc.) se indicará con un asterisco en el título, que remite a una nota a pie de página.

2. INSTRUCCIONES PARA LA DIGITACIÓN

La revista CIENTÍFICA ANFIBIOS ha adoptado el estándar de normas APA (American Psychological Association) para sus publicaciones, por lo tanto, deben cumplirse los siguientes aspectos:

- 2.1. Los artículos deben ser presentados usando el procesador de texto Word, hoja tamaño carta, a dos columnas, fuente Times New Roman 12, las márgenes serán: superior, inferior, izquierda y derecha 2,54 cm; el interlineado 1,5.
- 2.2. La alineación de los párrafos en el documento deberá ser justificado. Se debe utilizar sangría de 5 espacios en la primera línea de cada párrafo y sangría francesa para todas las referencias.
- 2.3. No se debe hacer doble “enter” entre párrafo y párrafo. Se mantiene todo con el mismo interlineado de dos puntos. Para identificar que se inicia un párrafo nuevo, se utilizará la sangría anteriormente mencionada.
- 2.4. En cuanto al uso de viñetas, solo será permitido el uso del punto. No se puede utilizar otro tipo de viñeta.
- 2.5. El título debe estar en Español e Inglés y su extensión para ambos casos (Español e Inglés) no podrá superar 20 palabras, debajo aparecerán los nombres y apellidos de los autores (nota al pie de la página, los títulos académicos, afiliación institucional y localidad), junto con su respectivo correo electrónico.
- 2.6. Se debe escribir el resumen en español y en inglés con una longitud máxima de 250 palabras en un solo párrafo. Posterior al resumen se esperan las palabras claves, las cuales deberán estar en español e inglés, sin negrita, en minúsculas (Excepto los acrónimos y siglas) y su número mínimo aceptado es de (5) y el máximo (10). El resumen contiene los aspectos esenciales del artículo de manera breve y concisa con el objeto de que el lector identifique la esencia del documento.
- 2.7. La extensión del artículo debe ser mínima de 8 páginas y máxima de 20. (Extensiones menores o mayores conllevarán a la no evaluación del artículo).
- 2.8. Para la numeración de páginas, se deberá comenzar por la primera hoja, es decir por la hoja donde se encuentra el título. Se utilizarán números 1,2,3...

- La numeración debe ir en la parte inferior derecha

2.9. La redacción del texto debe realizarse en forma impersonal, con la siguiente estructura:

- **Introducción:** Consiste en un texto organizado y atractivo para el lector, que expone una visión general del contexto, explicando el problema partiendo de lo general a lo específico y resolviendo la hipótesis del estudio. En ésta también se expone de forma sintetizada la importancia de la investigación y cómo dicha investigación se relaciona con el medio. En la introducción se deja clara la respuesta de que, por qué y para qué la investigación.
- **Metodología:** Se describe el diseño de la investigación y se explica cómo se llevó a la práctica. La elección de los métodos, técnicas e instrumentos, se deben justificar.
- **Resultados:** Se mencionan los resultados del estudio, resaltando los hallazgos relevantes, inclusive si estos son contrarios a los objetivos propuestos. Deben presentarse utilizando texto, tablas e ilustraciones.
- **Conclusiones:** Se requiere examinar las implicaciones de los hallazgos, sus limitaciones y sus proyecciones en futuras investigaciones. Estas deben estar enlazadas con los objetivos planteados y los resultados encontrados. Las conclusiones son el resultado de recabar sobre el tema del problema investigación propia en la que se deja claro lo encontrado, las limitaciones y en algunas ocasiones se pueden incluir o abrir la puerta a los trabajos futuros acordes al problema planteado.

2.10. Las figuras e imágenes deben tener alta resolución (300 dpi) y deben estar tituladas y citadas en la parte inferior si no son de propiedad del autor del artículo. Estos títulos deben estar centrados y enumerados correlativamente con letra Times New Roman cursiva a tamaño 11. Deben enumerarse con números arábigos de acuerdo con el orden de aparición. (Figura 1, Figura2, ...)

2.11. Las tablas también deben enumerarse con números arábigos de acuerdo con su orden de aparición y contener los títulos y citas correspondientes (Si hay lugar) de acuerdo con las normas APA.

2.12. Evitar las notas de pie de página; en caso de ser muy necesarias debe contener solamente aclaraciones o complementos del trabajo que, sin afectar la continuidad del texto, aporten información adicional que el autor considere indispensable incluir.

3. CITACIONES Y REFERENCIAS

Las referencias bibliográficas corresponderán a los textos citados o referenciados en el cuerpo del artículo y sólo aparecerán al final del mismo; cada cita y referencia debe cumplir con la última versión de las Normas APA (Sexta Edición). A continuación, se indican criterios importantes (para más información consultar la Norma APA Sexta Edición):

3.1. Citas en el texto

Dentro del texto las citaciones se efectuarán con el sistema parentético (Apellido, año, p. xx; p. ej. Rodríguez, 2005, p. 23).

Si la obra tiene más de dos autores, se cita la primera vez con todos los apellidos. En las menciones subsiguientes, sólo se escribe el apellido del primer autor, seguido de la frase et al.

Ej: Los algoritmos implementados en los métodos de control avanzado fueron experimentados en 1988 por Molina, Pérez y Castro. (Quiroga, De La Manchada, Turco, 2008).

Ej: En cuanto al desempeño de un motor fuera de borda controlado multi-aleatoriamente, Quiroga et al. (2008) encontraron que su rendimiento es directamente proporcional a la temperatura.

Si son seis o más autores, se utiliza et al. Desde la primera mención.

Citas con siglas o abreviaturas: En la primera citación, se utiliza el nombre completo de la organización acompañado de la sigla o acrónimo y en textos siguientes es opcional utilizar sólo la abreviatura (Sigla o acrónimo).

3.2. Lista de Referencias

Una lista de referencias incluye sólo las fuentes que sustentan la investigación y que se utilizaron para la preparación del artículo. Estas deben tener un orden alfabético por la primera letra de la referencia y si son obras de un mismo autor se ordenan cronológicamente.

Es importante tener en cuenta que cada referencia tiene el formato de párrafo francés (hanging indent) y a espacio y medio.

- **Libros.**

Apellido, Nombre (año). *Título*. Ciudad: Editorial.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

- **Ensayos dentro de compilaciones.**

Apellido, Nombre (año). Título del ensayo. En Nombre Apellido (Eds.)/(comps.), *Título del libro* (rango de páginas citado). Ciudad: Editorial.

González, F. (1998). La violencia política y las dificultades de construcción de lo público en Colombia: una mirada de larga duración. En F. Arocha y M. Jimeno I (Eds.), *Las violencias: inclusión creciente* (pp. 309-330). Bogotá: Facultad de Ciencias Humanas-Universidad Nacional.

- **Artículos de revistas.**

Apellido, Nombre (año). Título del artículo. Nombre de la revista, volumen (número), rango de páginas citado.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 1290-1315.

- **Ponencias y comunicados en congresos.**

Apellido, Nombre (año). *Título de ponencia o comunicado*. En Nombre Apellido. (Ed.), Título del evento (rango de páginas citado). Ciudad: Editorial.

Rocha, A. (1999). *Innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo*. En A. Balbuena (Ed.), Memorias del IV Simposio de Integración Financiera (pp. 50-75). Bogotá: Panamericana.

- **Conferencias.**

Apellido, Nombre (año, mes). *Título*. Documento presentado en... Ciudad, País.

Garzón, J. C. (2000, marzo). *Más allá de las decisiones económicas*. Documento presentado en la II Jornada de Análisis Económico, La Habana, Cuba.

- **Publicados.**

Apellido, Nombre (año). *Título*. Ciudad: Entidad encargada, Nº de páginas.

Irragori, F. y Rodríguez, M. (2004). *Reportes de auditoría interna*. Sevilla: Oficina Nacional de Registros, 56 p.

- **No publicados.**

Apellido, Nombre (año). Título. Manuscrito no publicado.

Irragori, F. y Rodríguez, M. (2004). *Reportes de auditoría interna*. Manuscrito no publicado, 80 p.

- **Internet.**

Apellido, Nombre (año). *Título*. Recuperado de dirección electrónica.

Departamento Nacional de Planeación (2003). *Cifras de violencia 1996-2002*. Recuperado de http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=562.

Semana.com (2004, February 15). *Los colombianos de hoy*. Recuperado de: <http://www.semana.com/opencms/opencms/Semana/articuloImpresion.html?id=76491>.

Procedimiento de análisis bancario (s.f.). Recuperado de <http://www.cc.ilt.columbia.edu/publications/papers/newwinel.htm>.

González, F. & Posada C. E. (2001, noviembre). Criminalidad, violencia y gasto público en

defensa, justicia y seguridad en Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 3 (4). Recuperado de <http://ideas.repec.org/s/rei/ecoins/html>.

Nota: Es necesario que los autores indiquen las URLs para los sitios web y los DOIs para los artículos, libros, capítulos de libros y congresos, entre otros que referencien en los artículos.

4. PROCESO DE DICTAMEN

Fase 1: Los artículos que cumplen los requerimientos anteriormente mencionados, son sometidos a revisión por parte de dos pares evaluadores anónimos (externos a la EFIM) los cuales emiten sus conceptos, para este proceso los evaluadores cuentan con cuarenta y cinco (45) días a partir de la entrega del artículo.

Fase 2: Si el concepto de los pares evaluadores es favorable (Puede ser publicado sin modificaciones) los artículos pasan a la **fase 3**, en caso contrario el artículo se remite nuevamente al autor(es) para que realice las correcciones a las que haya lugar.

Fase 3: Finalmente el Editor presenta ante el Comité Editorial el artículo revisado y tomará la decisión para su publicación luego de haber recibido el formato de aceptación a publicar por parte del autor.

5. Todos los autores sin excepción al momento de subir sus artículos a través del [OJS](#) de la revista, debe proporcionar sus filiaciones institucionales, sus [ORCID iD](#) y los correos electrónicos de los autores.

GUIDELINES FOR AUTHORS

The process of publishing in a research journal is a system made up of several actors, such as the author, editor, evaluators, and editorial team, among others. The Anfibios Scientific Journal is a publication edited annually by the Escuela de Formación de Infantería de Marina (EFIM) based in Coveñas - Sucre - Colombia, which is available to the academic community and in general to the public interested in research, development and innovation at the national and international level. This results in all contributions (articles) being subjected to a detailed review by experienced academic peers, in order to verify whether the production is susceptible to publication.

In accordance with the above, the Scientific Research Center of the Escuela de Formación de Infantería de Marina invites national and international researchers linked to research in the great area of knowledge of the **Social Sciences** and its sub areas: development, innovation in the areas of foresight, management and strategy sciences, accounting sciences, environmental control, education and additionally the sub areas of territory, security and defense, monitoring, surveillance, naval and military sciences to submit articles for publication, and thus promote academic, scientific and technological exchange.

- **Foresight, territory, security and defence.** The objective of this area is to carry out research based on anticipating situations, preventing and planning, analyzing the events that cause a loss of effectiveness and competitiveness of the military organization and investigating new and better solutions and the development and security and defense of the region and Colombian territory.

- **Environmental Monitoring, Surveillance and Control:** This area is framed in the generation of scientific knowledge about the control of negative situations that affect the environment, its periodic and integrated evaluation and the dynamic control of environmental variables, all of this based on basic research, applied research and technological development and innovation with the development of devices and/or programs that facilitate their control.
- **Administrative Sciences and Strategy.** This area seeks to contribute to scientific knowledge with a critical and reflective capacity from the social sciences, in areas such as strategic planning, the design of business strategies for development and competitiveness, and technological forecasting in public, private or mixed social organizations, among others, thus seeking to stimulate research on organizations in the Colombian and Latin American environment and support in the strategic direction of SMEs and large companies in the region.
- **Military and Naval Sciences.** This area focuses on the approach and study of techniques, psychology, practice, planning of Anfibios and river operations and other phenomena that constitute war and social armed conflict; studying war as a complex social phenomenon.
- **Security and Defense.** This area is responsible for developing research activities and disseminating the culture of security and defence. Under this, it seeks to promote the debate and analysis on the new scenarios that affect national and international security and the strategies to guarantee them. Its main components revolve around the evolution of the Security Architecture in a globalized world, the multidisciplinary approach and the integral action in Security and Defence and its actors, the development of the concept of Human Security, strategic thinking and models of Security and Defence, the geopolitics of conflicts and new peace operations, the encouragement and promotion of the Security and Defence Culture in society and shared global environments and the information field.
- **Education:** This area seeks to generate knowledge from the processes of teaching, training and learning from the military environment. It seeks that research can also be framed in associated factors that determine the military training processes, significance and understanding of the military training process, focusing on qualitative, quantitative and mixed research.
- **Interdisciplinary studies.** Under this line, researches from other areas can be published, such as: Engineering, culture and anthropology, collective imagination, economics and political science and law, among others.

For publications, compliance with the requirements listed below regarding form, quality, intellectual property and others will be taken into account.

1. GENERAL

1.1. The journal CIENTÍFICA ANFIBIOS will only receive research and innovation articles defined by Publindex Colciencias, which are documents in which the author(s) present the original and unpublished production, result of research, reflection or revision processes, in the areas of Prospective, Territory, Security and Defense, Monitoring, Surveillance and Control of the Environment, Sciences of Administration and Strategy, Naval and Military Sciences, Security and Defense, Education and Interdisciplinary Studies.

- 1.2. The articles must be sent to the editor of the journal CIENTÍFICA ANFIBIOS, in digital format to the following e-mail addresses: editorefim@revistaanfibios.org, editorefim@gmail.com. It is of utmost importance to include in the text of the e-mail the full name of the author or authors, the undergraduate and highest graduate degree obtained, position, current e-mail address, name of the institution where he/she works, address of residence or office, contact telephone numbers (cell phone and landline), ID card number and date of birth. The above information is necessary at the time of data entry to the platforms and bibliographic indexes, as well as for the registration of publications of the journal.
- 1.3. The official language of the CIENTÍFICA ANFIBIOS magazine is Spanish, with English as a secondary language.
- 1.4. When submitting an article, the author must state that the article is original and unpublished, that it has not been published in other journals and that it quotes all the sources used. The author must fill out the form "APPROVAL TO PUBLICATE, ASSIGNMENT OF AUTHORITY RIGHTS AND ORIGINALITY OF PRODUCTION" which is attached. If there are several authors, each one must submit the format.
- 1.5. The author must express his/her approval to the publication in the journal CIENTÍFICA ANFIBIOS and his/her assignment of rights, filling out the form "APPROVAL TO PUBLICATE, CLAUSE OF ASSIGNMENT OF PATRIMONIAL RIGHTS OF AUTHORITY AND ORIGINALITY OF THE PRODUCTION (See annex A)", which is attached. If there are several authors, each one must submit the format.
- 1.6. All articles must be attached in separate files identified, tables, graphics, drawings, and photographs, in Pdf, Tiff, Jpg files with a weight not exceeding 2 MB (Mega Bytes). Tables and graphs in Excel must be attached in the original Excel files. Likewise, formulas must be attached in separate files in their original version.

1.7. Information on the author(s) and origin of the article

- Academic data of the author(s). Undergraduate and graduate degrees, universities that awarded them, city and country of the institution, and dates on which they were obtained (degrees in the original language).
- Institutional data. Entity where you work, city and country of the affiliated institution and position held by the author(s), group or research centre to which you belong.
- Nature of the article. It should be specified whether the article is the product of research, thesis, essay or critical review. If it is the result of an investigation, the following should be indicated: the title of the project, the executing and financing institution, the phase of the project, the start and end date, and the registration code (if available).
- Acknowledgements. Any clarification of the work (thanks, collaborators, etc.) should be indicated with an asterisk in the title, which refers to a footnote.

2. FINGERING INSTRUCTIONS

The journal CIENTÍFICA ANFIBIOS has adopted the APA (American Psychological Association) standard for its publications, therefore the following aspects must be complied with:

- 2.1. Articles must be submitted using Word processor, letter size sheet, two columns, Times New Roman 12 font, margins will be: top, bottom, left and right 2.54 cm; spacing 1.5.
- 2.2. The alignment of the paragraphs in the document must be justified. Use 5-space indentation in the first line of each paragraph and French indentation for all references.
- 2.3. No double "enter" should be made between paragraphs. Everything is kept with the same two-point spacing. To identify that a new paragraph is being started, the above indentation will be used.
- 2.4. As for the use of bullets, only the use of the dot will be allowed. No other type of bullet may be used.
- 2.5. The title must be in Spanish and English and its length for both cases (Spanish and English) cannot exceed 20 words. The authors' names and surnames will appear below (footnote, academic titles, institutional affiliation and location), along with their respective e-mail addresses.
- 2.6. The abstract must be written in Spanish and English with a maximum length of 250 words in a single paragraph. After the abstract, key words are expected, which should be in Spanish and English, without bold, in lowercase (except for acronyms and abbreviations) and their minimum accepted number is (5) and maximum (10). The summary contains the essential aspects of the article in a brief and concise manner so that the reader can identify the essence of the document.
- 2.7. The length of the article must be a minimum of 8 pages and a maximum of 20. (Minor or major extensions will lead to the non-evaluation of the article).
- 2.8. For page numbering, you should start with the first sheet, i.e. the sheet where the title is located. Numbers 1,2,3...

- The numbering should be in the lower right

- 2.9. The text should be written in an impersonal way, with the following structure:

- **Introduction:** It consists of an organized and attractive text for the reader, which exposes a general vision of the context, explaining the problem from the general to the specific and solving the hypothesis of the study. It also explains in a synthesized way the importance of the research and how this research is related to the environment. The introduction makes clear the answer to what, why and what the research is for.
- **Methodology:** The design of the research is described and how it was carried out in practice is explained. The choice of methods, techniques and instruments must be justified.
- **Results:** The results of the study are mentioned, highlighting the relevant findings, even if they are contrary to the proposed objectives. They should be presented using text, tables and illustrations.
- **Conclusions:** There is a need to examine the implications of the findings, their limitations and their projections in future research. These should be linked to the objectives set and the results found. The conclusions are the result of gathering on the subject of the problem our own research in which we make clear what we have found, the limitations, and on some occasions they can be included or open the door to future work in accordance with the problem posed.

- 2.10. Figures and images must have high resolution (300 dpi) and must be titled and cited at the bottom if not owned by the author of the article. These titles should be centered and numbered consecutively with Times New Roman italics at size 11. They should be numbered with Arabic numerals according to the order of appearance. (Figure 1, Figure 2, ...)
- 2.11. The tables should also be numbered in Arabic numerals in the order of their appearance and contain the corresponding titles and citations (if applicable) in accordance with APA standards.
- 2.12. Avoid footnotes; if they are very necessary, they should only contain clarifications or complements to the work that, without affecting the continuity of the text, provide additional information that the author considers indispensable to include.

3. CITATIONS AND REFERENCES

Bibliographic references will correspond to the texts cited or referenced in the body of the article and will only appear at the end of the article; each citation and reference must comply with the latest version of the APA Standards (Sixth Edition). Important criteria are listed below (for more information, please refer to the APA Standard Sixth Edition):

3.1. Quotes in the text

Within the text the citations will be made with the parenthetical system (Surname, year, p. xx; e.g. Rodriguez, 2005, p. 23).

If the work has more than two authors, it is cited the first time with all the surnames. In the subsequent mentions, only the surname of the first author is written, followed by the phrase et al.

Ex: The algorithms implemented in the advanced control methods were tested in 1988 by Molina, Pérez and Castro. (Quiroga, De La Manchada, Turco, 2008).

Ex: Regarding the performance of a multi-randomly controlled outboard motor, Quiroga et al. (2008) found that its performance is directly proportional to temperature.

If there are six or more authors, et al. is used.

Citations with acronyms or abbreviations: In the first citation, the full name of the organization is used accompanied by the acronym or abbreviation and in subsequent texts it is optional to use only the abbreviation (Acronym or acronym).

3.2. Reference List

A list of references includes only the sources that support the research and were used for the preparation of the article. These should be in alphabetical order by the first letter of the reference and if they are works by the same author they are ordered chronologically.

It is important to note that each reference has the format of a French paragraph (hanging indent) and a space and a half.

- **Books.**

Last name, first name (year). *Title*. City: Publisher.

Senge, P. (1992). *The fifth discipline*. Buenos Aires: Granica.

- **Rehearsals within compilations.**

Last name, first name (year). Title of the essay. In Name Surname (Eds.)/(comps.), *Title of the book* (range of pages cited). City: Publisher.

González, F. (1998). La violencia política y las dificultades de construcción de lo público en Colombia: una mirada de larga duración. In F. Arocha and M. Jimeno I (Eds.), *Las violencias: inclusión creciente* (pp. 309-330). Bogotá: Facultad de Ciencias Humanas-Universidad Nacional.

- **Magazine articles.**

Last name, first name (year). Title of the article. Journal name, volume (number), page range cited.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 1290-1315.

- **Papers and communications in conferences.**

Last name, first name (year). *Title of paper or communication*. In First Name, Last Name. (Ed.), Title of the event (range of pages cited). City: Publisher.

Rocha, A. (1999). *Business innovation: a new approach to development*. In A. Balbuena (Ed.), *Memorias del IV Simposio de Integración Financiera* (pp. 50-75). Bogotá: Panamericana.

- **Conferences.**

Last name, first name (year, month). *Title*. Document presented in... City, Country.

Garzón, J. C. (2000, March). *Beyond economic decisions*. Paper presented at the II Conference on Economic Analysis, Havana, Cuba.

- **Published.**

Last name, first name (year). *Title*. City: Entity in charge, No. of pages.

Irragori, F. and Rodríguez, M. (2004). *Internal audit reports*. Seville: Oficina Nacional de Registros, 56 p.

- **Unpublished.**

Last name, first name (year). Title. Unpublished manuscript.

Irragori, F. and Rodríguez, M. (2004). *Internal audit reports*. Unpublished manuscript, 80 p.

- **The Internet.**

Last name, first name (year). *Title*. Recovered from email address.

National Planning Department (2003). *Violence figures 1996-2002*. Retrieved from http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=562.

Semana.com (2004, February 15). *The Colombians of today*. Retrieved from: <http://www.semana.com/opencms/opencms/Semana/articuloImpresion.html?id=76491>.

Bank analysis procedure (n.d.). Retrieved from <http://www.cc.ilt.columbia.edu/publications/papers/newwinel.htm>.

González, F. & Posada C. E. (2001, November). Criminality, violence and public spending on defense, justice and security in Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 3 (4). Retrieved from <http://ideas.repec.org/s/rei/ecoins/html>.

Note: Authors are required to indicate the URLs for websites and DOIs for articles, books, book chapters and conferences, among others that they reference in the articles.

4. JUDGEMENT PROCESS

Phase 1: The articles that meet the requirements mentioned above, are subjected to review by two anonymous peer evaluators (external to the EFIM) which issue their concepts, for this process evaluators have forty-five (45) days from delivery of the article.

Phase 2: If the concept of the peer reviewers is favorable (can be published without changes) the articles go to phase 3, otherwise the article is sent back to the author(s) for corrections.

Phase 3: Finally, the Editor presents the revised article to the Editorial Committee and will make the decision for its publication after having received the acceptance format to be published by the author.

5. All authors without exception must provide their institutional affiliations, their [ORCID ID](#) and the authors' e-mails when uploading their articles through the [OJS](#) of the journal.

Escuela de Formación de Infantería de Marina
Carretera Troncal. Km.1.Via Santa Cruz De Lorica
Coveñas - Sucre

