



Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar

Strategic marketing: a look from the context of the family business

Harold SUKIER [1](#); Lissette HERNÁNDEZ-FERNÁNDEZ [2](#); Rafael PORTILLO-MEDINA [3](#); Ana VALLE-OSPINO [4](#); Martha GARCÍA [5](#); Jesús GARCÍA-GUILIANY [6](#)

Recibido: 03/05/2018 • Aprobado: 15/06/2018

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El objetivo de analizar el proceso del marketing estratégico en las PyME familiares, mediante una investigación de tipo descriptivo, diseño no experimental de campo. Evidenció las dificultades que tienen estas organizaciones para realizar una correcta racionalización de los recursos orientada a la implementación de la estrategia, concluyendo que las PyME familiares deben mejorar los sistemas de control para hacer una medición efectiva de las estrategias comerciales que le generan valor a las partes interesadas.

Palabras clave: Marketing estratégico; pequeñas y medianas empresas familiares: sector comercial.

ABSTRACT:

The objective of analyzing the process of strategic marketing in family SMEs, through a descriptive research, non-experimental field design. It evidenced the difficulties that these organizations have to make a correct rationalization of the resources oriented to the implementation of the strategy, concluding that the family SMEs must improve the control systems to make an effective measurement of the commercial strategies that generate value to the parties interested.

Keywords: Strategic marketing; small and medium family businesses: commercial section

1. Introducción

La importancia de la pequeña y mediana empresa (PyME) familiar a nivel mundial es ampliamente reconocida (Astrachan & Shanker, 2003; Chang & Lin, 2011). La PyME familiar representa cerca del ochenta por ciento de las empresas, desempeñando un papel determinante en la economía a nivel mundial, lo cual se expresa en términos de su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) y a la generación de empleo (Cotera y Gómez, 2010; Basco, 2015).

En Colombia el panorama no es muy diferente puesto que la PyME familiar comprende el

setenta por ciento del parque empresarial, proporcionando el ochenta por ciento del empleo nacional y el cincuenta y tres por ciento de la producción bruta entre los diferentes sectores económicos (Departamento Nacional de Estadística [DANE], 2017; Arenas-Cardona y Rico-Balvín, 2014).

El sector de comercio al por menor de computadores y equipos de telecomunicaciones presenta un crecimiento constante en el país durante los últimos años (DANE, 2017). Sin embargo, este desarrollo puede verse afectado, debido a que las PyME familiares que desempeñan esta actividad económica se caracterizan por funcionar con una deficiente calificación de la fuerza de trabajo, inadecuadas técnicas de gestión, ineficiente diseño organizativo y limitaciones para ejecutar actividades exportadoras que afectan su competitividad en un mercado cada vez más complejo y exigente (Superintendencia de Sociedades, 2012).

La acelerada evolución de la sociedad y las crecientes necesidades de los consumidores (García Cali, García Tamayo y Cardeño, 2018), enfrentan a la PyME familiar a dos importantes retos, el primero derivado de factores externos, relacionados con la globalización y competitividad en el mercado; y el segundo asociado a factores internos, vinculados con la gestión estratégica de marketing y el balance que debe existir entre los objetivos estratégicos y familiares. (Rueda-Galvis y Rueda-Galvis, 2017).

En razón de lo anterior, el proceso de marketing estratégico se constituye en una actividad crítica que posibilita la fijación de objetivos a nivel corporativo, el análisis de las oportunidades, la formulación de las estrategias de marketing y la implementación y control de acciones orientadas a elevar el valor económico, social y ambiental en la PyME familiar, para enfrentar los retos y complejidades del mercado y crear un balance entre los propósitos organizacionales y familiares.

En función de ello, la investigación tiene como objetivo analizar el proceso de marketing estratégico en el contexto de la empresa familiar específicamente en el sector de comercio al por menor de computadores y equipos de telecomunicaciones. Así entonces, el presente documento despliega los aportes de los referentes teóricos más relevantes, los resultados que respaldan el logro del objetivo planteado y establece algunas consideraciones aplicables del marketing estratégico en el sector objeto de estudio, que pueden ser replicables a otros sectores económicos.

1.1. Perspectiva del marketing estratégico en la empresa familiar

El proceso de marketing estratégico se fundamenta en la fijación de objetivos a nivel corporativo, el análisis de las oportunidades, la formulación de las estrategias de marketing y la implementación y control, para gestionar estrategias que se adapten a un entorno empresarial que cambia continuamente por la necesidad de ofrecer un valor superior para el consumidor (Walker & Mullins, 2014).

Para diversos autores el marketing estratégico en cualquier tipo de organización busca proveer un valor superior al consumidor combinando las estrategias del negocio que influyen sobre este (García, Iriarte y Solís, 2012), en un conjunto coordinado de acciones impulsadas por el mercado, que proporcionan la pericia necesaria para hacer un seguimiento del entorno, decidir a qué grupos de consumidores se va a atender, guiar las especificaciones de los productos y elegir ante qué competidores se va a posicionar la marca (Kotler y Keller, 2012; Kotler y Armstrong, 2013; Useche, Suárez y Fernández, 2014; Juárez, 2016). Es por ello, que los requisitos sobre valor del consumidor deben transformarse en directrices de producción y de diseño del producto, puesto que el éxito es encontrar qué atributos de los bienes y qué calidad del servicio determinan el valor para el consumidor (Ganga, Pérez, Leal y Ramos, 2015; Jones, Alderete y Motta, 2016).

En consecuencia, para lograr la eficiencia en las pequeñas y medianas empresas familiares se deben desarrollar acciones mediante un proceso estratégico de marketing, que regule las actividades y recursos (Camargo, Díaz, Velandia y Navarro, 2017), en función de potencializar la competitividad en el mercado (García et al, 2017).

Para ello, el marketing estratégico, incorpora a la función básica de mercadeo, la visión estratégica como un elemento capaz de modificar los esquemas preestablecidos en función de clarificar la orientación del negocio (García Cali, García Tamayo y Cardeño, 2018), mediante la entrega de valor superior a los consumidores (Aguirre, 2015;).

Sin embargo, en las PyME familiares el proceso estratégico de marketing puede desarrollarse de forma diferente, por la influencia de los intereses y valores de la familia que controla la organización. Para estas empresas la creación de valor implica perseguir resultados económicos y no económicos o emocionales (Moreno-Gómez, Gómez-Betancourt & Betancourt, 2016). Los resultados no económicos están relacionados primordialmente con objetivos familiares, en aspectos como, el deseo de mantener el control de la empresa, la preservación de los lazos y valores familiares, el mantenimiento de la dinastía familiar y el estilo de vida de los miembros de la familia, así como la preservación del prestigio y la imagen de la empresa.

Para las empresas familiares y no familiares el conocimiento de los clientes y de los procesos que generan valor es importantes para lograr que el panorama financiero sea prospero (Burgos y Rojo, 2018). Sin el estudio de las particularidades del mercado al que está enfocado la organización no podría existir el desarrollo sostenible de la misma. Es por ello, que la estrategia de marketing en las empresas familiares debe ser pensada como planes o cursos de acción para reaccionar ante los cambios del entorno que afectan los objetivos estratégicos en un segmento de mercado.

La valoración de las estrategias, valores, limitaciones y planes de los competidores también es un aspecto clave del análisis de la situación (Rodríguez-Romero y Wilches-Sánchez, 2016). Es importante que la empresa familiar identifique tanto a los competidores actuales como a los potenciales. El análisis de los competidores incluye evaluar a cada competidor clave (Pereira y Schiavi-Bánkuti, 2016). Destacando las fortalezas y debilidades de la competencia, para averiguar qué es lo que hará este en el futuro.

Por lo cual, la segmentación de mercados permite analizar la naturaleza y el grado de diversidad de las necesidades y deseos de los compradores en un mercado. Para ofrecerle a la organización de tipo familiar la oportunidad de centrar sus capacidades empresariales en los requisitos de uno o más grupos de compradores, dentro del mercado de productos de interés (Zuin, Spers, França da Cunha, Galeano, y Ragazzo, 2016).

La selección de los consumidores a los que se va a dirigir la empresa familiar y la estrategia de posicionamiento de cada mercado objetivo lleva el desarrollo de la estrategia de marketing a la etapa de acción (Sanchis, Ribeiro y Villajos, 2012). Esta analiza el diseño de la organización, así como la implementación y gestión de la estrategia de marketing, dándole mayor o menor protagonismo a la familia en la propiedad y en el control de la empresa.

El análisis de los mercados de productos y la previsión de cómo van a cambiar en el futuro son cuestiones vitales para el marketing estratégico (Castellano, Hernández y Caridad, 2015). Las decisiones sobre entradas en nuevos mercados de productos, cómo atender los mercados de productos actuales, y cuando salir de los mercados de productos que no son atractivos son elecciones estratégicas críticas (Jones, Alderete y Motta, 2016; Toledano y San, 2015). El objetivo consiste en identificar y describir a los compradores, comprender sus preferencias por los productos, estimar el tamaño y la tasa de crecimiento del mercado, y averiguar qué empresas y productos están compitiendo en el mercado (Juárez, 2016).

El aprendizaje continuo sobre los mercados es una de las grandes realidades para conseguir el éxito en la empresa familiar, por ello, hoy en día es necesario comprender los mercados y los factores que influyen en él. Hacerse una idea de lo que está ocurriendo y de lo que es probable que ocurra en el futuro se hace más complejo por las amenazas competitivas que pueden existir más allá de los tradicionales límites de una industria.

En referencia al sector de comercio al por menor de computadores y equipos de telecomunicaciones como contexto de estudio de la presente investigación, se puede inferir después del análisis de los postulados de los autores mencionados, que el mercadeo estratégico es un proceso lógico que bien podría otorgar beneficios tanto a corto como a

largo plazo, por cuanto permite a sus practicantes ubicar los segmentos adecuados, mediante la formulación de criterios de comercialización eficientes para lograr el mayor aprovechamiento de los recursos de la organización

2. Metodología

La metodología que se utilizó en la investigación es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transeccional de campo. Es decir, se observó el fenómeno en la realidad organizacional en tiempo y espacio real (Bernal, 2010; Hernández, Fernández y Baptista, 2014), con el propósito de analizar el proceso de marketing estratégico en las empresas familiares de Barranquilla, Colombia.

Para la recolección de información se utilizó como técnica la encuesta, aplicando como instrumento un cuestionario de 39 ítems, redactados de manera cerrada mediante una escala de medición tipo Likert, con cinco alternativas de respuestas; que fue sometido a juicio de expertos y validado a través de la medida de consistencia interna "coeficiente alfa de Cronbach", presentando un índice elevado de confiabilidad del 0,92 (Hernández et.al, 2010). Para el diseño del instrumento se tomó en consideración la variable, dimensiones e indicadores obtenidos a partir del constructo teórico generado por la revisión de la literatura y la forma como la variable ha sido medida en otras investigaciones.

La población de estudio estuvo constituida por ciento cuarenta y nueve (149) pequeñas y medianas empresas del sector de comercio al por menor de computadores y equipos de telecomunicaciones. Para determinar la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia y se incorporó como criterio, trabajar con empresas de más de 10 años en el mercado utilizando. Situación que redujo la muestra a cincuenta y un (51) unidades económicas. Como informantes se identificaron a los Gerentes y fundadores de estas organizaciones.

Para efectos de la evaluación y análisis de los resultados se desarrolló un baremo para calificar el comportamiento de las dimensiones e indicadores de la variable, con el propósito de establecer la valoración cuantitativa de los promedios aritméticos obtenidos; teniendo en cuenta las cinco (5) categorías establecidas en el cuestionario tipo Likert, constituida por cinco grados de frecuencia (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca). Para tal fin se empleó la siguiente fórmula: $IB = (V-v)/N^{\circ} \text{ Cat } (1)$. Los resultados se observan en el siguiente cuadro:

Tabla 1
Baremo ponderado para la categorización de los resultados

CATEGORÍA	RANGO
Nunca	$1.00 \leq x < 1.80$
Casi nunca	$1.80 \leq x < 2.60$
A veces	$2.60 \leq x < 3.40$
Casi siempre	$3.40 \leq x < 4.20$
Siempre	$4.20 \leq x \leq 5.00$

Fuente: Elaboración propia (2017)

3. Resultados

Los resultados permiten analizar el proceso estratégico de marketing en las medianas empresas familiares de la ciudad de Barranquilla, desde las perspectivas de las dimensiones fijación de objetivos a nivel corporativo, análisis de las oportunidades, formulación de las

estrategias de marketing e implementación y control.

Con respecto de la dimensión fijación de objetivos y estrategias: puede evidenciarse en la tabla 2, cómo se toman las decisiones en las empresas familiares en lo que respecta a los objetivos y estrategias organizacionales. Los datos analizados revelan que en las empresas familiares se evalúan los objetivos y las estrategias a nivel corporativo y de negocios para orientar las acciones que responden a la dinámica impuesta por la complejidad y los cambios en los mercados. Los resultados obtenidos demuestran que los líderes de estas organizaciones definen objetivos y estrategias en los diferentes niveles para generar un marco de actuación adecuado para el proceso de toma de decisiones organizacionales con una fuerte intervención familiar puesto que en esta fase es necesario que exista una alineación entre los intereses organizacionales y familiares.

Lo antes esbozado es coherente con el planteamiento de Rueda-Galvis y Rueda-Galvis (2017) quienes establecen que la fijación de objetivos corporativos por parte de las organizaciones que se enfocan en la filosofía promovida por el marketing estratégico es crucial, por cuanto, un objetivo corporativo definido adecuadamente ofrecerá un marco de actuación adecuado para los diferentes actores en el proceso de toma de decisiones organizacionales.

Tabla 2
Fijación de objetivos a nivel corporativo

Medidas de tendencia central y variabilidad							
Indicadores	Mínimo	Máximo	Rango	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Objetivos a nivel corporativo	3	5	2	4	4,00	4,21	0,6

Fuente: Elaboración propia (2017)

Desde la dimensión de análisis de las oportunidades: puede evidenciarse en la tabla 3, cómo se establece el diagnóstico estratégico de marketing en las empresas familiares mediante el análisis del ambiente o entorno para conseguir resultados sobresalientes en lo competitivo. Los resultados demuestran que los gerentes casi siempre analizan el macro entorno y la dinámica de la industria para investigar cuáles son las necesidades de los clientes o consumidores y los factores o fuerzas que inciden en la competitividad de la organización.

Además, los gerentes mencionaron que casi siempre se hace inteligencia de marketing para obtener la información de los clientes y consumidores, competidores, fuerzas de mercado, entre otros. Así como también siempre se toman decisiones para segmentar el mercado y posicionar los servicios con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de un grupo homogéneo de clientes resaltando los atributos del producto. En esta fase la intervención de la familia está más orientada hacia el seguimiento y control de las actividades que les van a permitir realizar un diagnóstico para orientar las estrategias organizacionales y familiares.

Lo anteriormente establecido coincide con los postulados de Kotler y Keller (2012) quienes coinciden en que generar y almacenar información de marketing en un método determinante para el mejoramiento de las condiciones internas, lo cual permite aumentar la capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Por esta razón las decisiones de posicionamiento se encuentran ligadas estrechamente al proceso de segmentación y determinación de objetivos en las organizaciones de cualquier tipo, y se requiere la coherencia para lograr resultados positivos que encaminen a la organización al éxito en el mercado.

Tabla 3
Análisis de las oportunidades

Medidas de tendencia central y variabilidad							
--	--	--	--	--	--	--	--

Indicadores	Mínimo	Máximo	Rango	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Análisis del ambiente	3	5	2	4	4,00	3,93	0,6
Dinámica de la industria	3	4	1	4	4,00	3,51	0,5
Información de Marketing	3	5	2	4	4,00	4,25	0,7
Decisiones de segmentación y posicionamiento	4	5	1	5	5,00	4,50	0,5

Fuente: Elaboración propia (2017)

Con respecto de la dimensión formulación de las estrategias de marketing: puede evidenciarse en la tabla 4, cómo se toman las decisiones en las empresas familiares en lo que respecta a la estrategia de marketing. Los datos analizados revelan que en las empresas familiares se evalúan las estrategias para orientar las acciones que responden a la dinámica impuesta por la competitividad en el mercado.

Los patriarcas en las empresas estudiadas manifiestan que, para hacer la selección de la estrategia, siempre diagnostican la situación de la compañía y posteriormente establecen las acciones necesarias para optimizar la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

Además, establecen que las estrategias comerciales se orientan más a la innovación de servicios que a la penetración de nuevos mercados, por el riesgo que esto representa para la perdurabilidad de la empresa y por ende la estabilidad de la familia. Es por ello que la intervención familiar en esta fase es alta.

Lo antes esbozado es coherente con el planteamiento de Rodríguez (2013), en lo atinente a que la evaluación y selección de la estrategia es una maniobra fundamental. Debido a que se refiere a las decisiones sobre el futuro de la empresa y la manera de responder a las numerosas presiones e influencias del entorno.

Tabla 4
Formulación de las estrategias de marketing

Medidas de tendencia central y variabilidad							
Indicadores	Mínimo	Máximo	Rango	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Decisiones estratégicas de marketing	4	5	1	4	4,00	4,22	0,6

Fuente: Elaboración propia (2017)

En cuanto a la dimensión implementación y control: puede evidenciarse en la tabla 5, cómo se lleva a efecto esta fase del proceso estratégico de marketing en las empresas familiares. Los resultados muestran cómo se desarrolla la implementación y el control de las estrategias de marketing mediante la racionalización de los recursos.

Los resultados obtenidos permiten evidenciar que los patriarcas en estas organizaciones a veces estructuran los recursos para ejecutar las estrategias de marketing con la finalidad de conseguir resultados que hagan más competitivas a estas empresas en el mercado. Los resultados también permitieron determinar que los líderes de estas organizaciones a veces ejecutan controles y evalúan el proceso estratégico de marketing, lo cual afecta la mejora continua en las actividades de comercialización de los servicios en el mercado objetivo.

Esta fase del proceso estratégico de marketing es intervenida de forma moderada por los miembros de la familia, razón por la cual deben tomar correctivos para asegurar la competitividad y continuidad de estas organizaciones en el mercado.

Lo anterior refuta con los postulados de Walker & Mullins (2014) puesto que la etapa de implementación es de vital importancia para las organizaciones, ya que se trata de llevar a la práctica todo el complejo conjunto de elementos estratégicos para la consecución de resultados que permitan la generación de valor. Además, el control de la estrategia de marketing es un elemento no descartable por parte de los gerentes o líderes de las organizaciones, ya que es el encargado de detectar y corregir fallas sobre la marcha o ejecución estratégica, más en un campo tan volátil como lo es el mercado actual.

Tabla 5
Implementación y Control

Medidas de tendencia central y variabilidad							
Indicadores	Mínimo	Máximo	Rango	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Ejecución de estrategias de marketing	1	4	2	3	3,00	3,21	0,7
Control de estrategias de Marketing	2	3	1	3	3,00	3,10	0,4

Fuente: Elaboración propia (2017)

4. Conclusiones

Analizar el marketing estratégico en las pequeñas y medianas empresas familiares del sector de comercio al por menor de computadores y equipos de telecomunicaciones de la ciudad de Barranquilla, permitió establecer que estas organizaciones definen los objetivos corporativos para comunicarlos a las partes interesadas, evalúan las oportunidades del entorno como medio para identificar los riesgos y formulan las estrategias de marketing bajo un enfoque flexible acorde a la dinámica del entorno, sin embargo, estas organizaciones tienen dificultades para realizar una correcta racionalización de los recursos orientada a la implementación de la estrategia, además existen limitaciones en los sistemas de control lo cual dificulta la medición efectiva de las acciones de marketing.

La ausencia de una gestión eficiente de los recursos para generar estrategias comerciales afecta la consecución de los objetivos de la familia y empresa, esto sumado a las deficiencias presentes en la fase de control le impiden a las PyME familiares estimular la mejora continua en las actividades productivas, las cuales son evidencias que permiten afirmar que la fase de implementación y control de las estrategias de marketing es fundamental para elevar la competitividad y sostenibilidad de las PyME familiares.

Los hallazgos obtenidos permiten concluir que el marketing estratégico en el contexto de la empresa familiar es una herramienta de gestión que posibilita la generación de valor, vinculando los objetivos de las partes interesadas, al posibilitar mediante un proceso continuo de direccionamiento estratégico, la identificación, formulación e implementación de acciones, que conduzcan a un desempeño diferenciado, competitivo y sostenible.

En este sentido la investigación realizada contribuye a validar la utilidad del proceso de marketing estratégico en el contexto de la empresa familiar, no obstante a manera de limitación y como oportunidad para el desarrollo de futuras investigaciones en la temática que contribuyan a un mejoramiento en la gestión de estas organizaciones, se sugiere ampliar el estudio a un contexto más amplio de empresas familiares requiriéndose el desarrollo de estrategias de gestión que permitan implementar y controlar sus acciones de

Referencias bibliográficas

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31() 100-110.
- Arenas Cardona, H., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), 252-258.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family business contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, XVI (3), 211-219.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 259–271.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. México: Pearson Educación.
- Burgos, J; Rojo, A. (2018). La innovación comercial y la filosofía empresarial como factores de éxito en la empresa familiar SAPRIET: Una experiencia ecuatoriana, 39 (3), 25.
- Camargo, A; Díaz, R; Velandia, G; Navarro, E. (2017). Capacidad dinámica de innovación en las PyME exportadoras metalmecánicas en Colombia. *Espacios*, 38 (58), 16.
- Castellano, M I; Hernández, M F; Caridad, M. (2015). Marketing experiencial para la promoción del proceso educativo a nivel de pregrado: Un estudio de dos universidades privadas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIII() 81-95.
- Cotera, E; Gómez, L. (2010). Aproximación al estado de la investigación en Empresas de Familia en Colombia: 1989-2009. *Gestión & Sociedad*, 3(1), 39-60.
- Chang, H., & Lin, S. (2011). A Study on the Succession Model of Family Business. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7) 62-71.
- Departamento Nacional de Estadística [DANE] (2017). Boletín técnico Microestablecimientos. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/microestablecimientos/.pdf> [Consulta: 2017, marzo 22].
- Ganga, F; Pérez, K; Leal, A; Ramos, E; (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI() 136-159.
- García Cali, E. R., García Tamayo, D. M., & Cardeño Portela, E. (2018). Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos. *Espacios*, 39(4).
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52).
- García, E., Iriarte, E. y Solís, M. (2012). Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios: Una Aproximación en el Contexto Venezolano. *Revista del Centro de Investigación y Ciencias Gerenciales*, (9) 2, 143-153.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc GrawHill.
- Jones, C; Alderete, M V; Motta, J; (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32() 4-13.
- Juárez, F; (2016). Community Strategic Relationship and Marketing to Foster the Development of Communities and the Sustainability of Organizations. *International Journal of Psychological Research*, 9() 113-125.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson

- Moreno-Gómez, J.; Gómez-Betancourt, G.; Betancourt, J. (2016) Board of director in the family business and its impact on socioemotional wealth. *Espacios*. 37(8) 6.
- Pereira, J A; Schiavi-Bánkuti, S M; (2016). Estructura de mercado e estratégia: um estudo na indústria brasileira de baterias automotivas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15() 97-115.
- Rodríguez-Romero, C A; Wilches-Sánchez, G; (2016). El proceso evolutivo de los Conglomerados o Grupos Económicos en Colombia. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26() 11-33.
- Rueda Galvis, J; Rueda Galvis, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9 (2), 319-344.
- Sanchis Palacio, J R; Ribeiro Soriano, D; Villajos Girona, E. (2012). Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, () 198-221.
- Superintendencia de Sociedades (2012). Causas de la liquidación obligatoria de sociedades. Estrategias para prevenir la crisis. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.supersociedades.gov.co/web.pdf> [Consulta: 2017, noviembre 22].
- Toledano Cuervas-Mons, F; San Emeterio, B M; (2015). Herramientas de marketing de contenido para la generación de tráfico cualificado online. *Opción*, 31() 978-996.
- Useche, M C; Suárez, J; Fernández, L. (2014). Marketing estratégico de las marcas farmacéuticas en Venezuela. *Multiciencias*, 14(), 49-56.
- Walker, O; Mullins, J. (2014). *Marketing strategy: a decision-focused approach*. Estados Unidos: Mc GrawHill.
- Zuin Secco, F; Spers, E E; França da Cunha, C; Galeano, R; Ragazzo Corrêa da Silva, R; (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19() 65-87.

-
1. Magister en Administración de Empresas e Innovación. Especialista en Gerencia de Marketing. Administrador de empresas. Profesor – Investigador Tiempo Completo en la Universidad de la Costa (Colombia). Departamento gestión organizacional. Grupo de Investigación Administración Social. e-mail: hsukier@cuc.edu.co
 2. Doctora en Ciencias Humanas. Magíster en Gerencia de Empresas – Mención Financiera. Magíster en Economía – Mención Macroeconomía y Política Económica. Economista. Profesora – Investigadora Emérita de la Universidad del Zulia (Venezuela). Docente – Investigadora Tiempo Completo en la Universidad de la Costa (Colombia). Departamento gestión organizacional. Grupo de Investigación Administración Social. e-mail: lhernand31@cuc.edu.co
 3. Magíster en Gerencia de Empresas – Mención Financiera. Estudiante del Doctorado en Economía en LUZ. Especialista en Planificación. Economista. Docente – Investigador Emérito de la Universidad del Zulia (LUZ) (Venezuela), Profesor – Investigador Tiempo Completo en la Universidad de la Costa (Colombia). Departamento gestión organizacional. Grupo de Investigación en Contabilidad, Administración y Economía (GICADE). e-mail: rportill3@cuc.edu.co
 4. Magíster en Administración. Administrador de empresas. Profesor – Investigador Tiempo Completo en la Universidad de la Costa (Colombia). Departamento gestión organizacional. Grupo de Investigación Administración Social. e-mail: mgarcia20@cuc.edu.co
 5. Magister en Gestión de las Organizaciones. Profesora Investigadora a Tiempo Completo vinculado al Departamento de Gestión Organizacional. Investigador vinculado al Grupo de Investigación Administración Social de la Universidad de la Costa. avalle2@cuc.edu.co Orcid Id: 0000-0001-7492-3623
 6. Doctor en Ciencias Gerenciales, Profesor – Investigador a Tiempo Completo, Investigador Senior. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Correo: jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co Orcid Id: 0000-0003-3777-3667

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 44) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]