

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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

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, Velliquette, y Garretson, 2004).

El análisis de la 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 (Baykasoğlu & 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 germen 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 (Baykasoğlu & 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 estratégi-

ca 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; Cretu & 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 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 inconmensurables. 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; Srinivasan & 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 (García 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>
- Baykasoğlu, 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/IJCM-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
- García, 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 académicos. *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 Anfíbios*, 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., & RRR, 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>
- Passaillague, 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., Tsiros, 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>