

Artículo de revisión



El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones

Digital marketing as an element of strategic support to organizations

Enrique Carlos Núñez Cudriz¹, Jesús David Miranda Corrales²

1. *Estudiante de la Maestría en Administración de Negocios*, Barranquilla (Col). Universidad Sergio Arboleda

2. *Estudiante de la Maestría en Administración de Negocios*, Barranquilla (Col). Universidad Sergio Arboleda

Recibido: 01 | 04 | 2020 Aprobado: 04 | 05 | 2020

Como citar este artículo

El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. Núñez, E., y Miranda, J. (enero-junio 2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. 16 (30).

<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.2915>

Resumen. El marketing digital se ha transformado en los últimos años de una manera más dinámica en el mundo de las organizaciones, influyendo y renovando con ello las teorías administrativas y brindando una mayor importancia a este nuevo giro referido al concepto en cuestión. Bajo el anterior contexto, el siguiente artículo analizó la incidencia de este tipo de marketing digital en el apoyo estratégico de las empresas, con el objetivo primordial de identificar las teorías y conceptos que influyen en el presente y su correlación con la administración de negocios. El estudio utilizó una metodología descriptiva con un enfoque analítico, tomando como base fuentes de información secundarias correspondientes a las teorías de más de 60 expertos en marketing digital, estrategia y otras áreas administrativas. Se concluyó que el marketing digital impone nuevas formas de ejercer la administración y la estrategia, así como de influir en los diferentes integrantes de las organizaciones, incidiendo de manera directa en el apoyo estratégico a las organizaciones, independientemente de si la empresa se desempeña en el sector industrial, de servicios, tecnológico o en otras categorías. Se recomienda a las empresas invertir más en la formación de marketing digital y no solo en el área ejecutiva, sino en todas las capas, procesos y miembros de la organización.

Palabras clave: Marketing digital; organización; administración de negocios; talento humano

Abstract. Digital marketing has transformed in recent years in a more dynamic way in the world of organizations, influencing and renewing business and management theories, giving importance to this new turn regarding to the concept itself. Under the previous context, the following article analyzed the incidence of this type of digital marketing in the strategic support on companies, with the primary objective of identifying the theories and concepts that influence the present and its correlation with the business administration and strategy. In the present study, a descriptive methodology with an analytical approach was used, taking as a basis secondary sources such theories of over 60 experts in digital marketing, strategy and management. It was concluded that digital marketing imposes new ways of implementing and influencing the different members of organizations, having a direct correlation with strategic support on companies, regarding the sector of the company whether industrial, services, technological or other types. Companies are recommended to invest more in digital marketing training and not only in the executive area, but also in any other areas, processes and members of the organization.

Keywords: Digital marketing; organization; business administration; human talent

Introducción

En los últimos años el concepto teórico de marketing digital ha evolucionado de manera integral, exponencial y también variable, con diferentes tipos de marketing digital identificados, y en algunas organizaciones se ha trabajado y transmitido la necesidad de lograr un marketing digital sin abandonar el marketing tradicional. Así, las organizaciones empresariales evolucionan en sus estrategias de marketing, sobre todo cuando éste aumenta en uso y en dinamismo, generando retos a quienes lideran o gerencian en los departamentos de marketing. Además, y en paralelo a ello, el apoyo estratégico organizacional también ha sido un término que ha evolucionado, y existen diversas tipologías y formas de realizarse el mismo.

En tal sentido, marketing digital y apoyo estratégico van de la mano en pro del logro de los objetivos a cumplir por las diferentes organizaciones, pues todo tema relacionado con la administración organizacional o *management* empresarial es abierto a todas las posibilidades y estrategias que se desarrollen bajo este esquema, pareciendo ambos conceptos inseparables y generándose un binomio importante entre quienes los empleen como herramientas administrativas de vanguardia.

En el contexto nacional colombiano, son múltiples las empresas que están en el camino de la transformación hacia el marketing digital. En la ciudad de Barranquilla, por ejemplo, el marketing está empleando todas las herramientas basadas en lo digital de una manera progresiva, teniendo en cuenta que esta ciudad está creciendo últimamente en todo lo relacionado con el sector comercial y servicios. Así mismo, en los últimos años se ha podido observar como este marketing digital se ha constituido a nivel Colombia como un apoyo estratégico fundamental y complementario del marketing tradicional de las organizaciones, permitiendo que las estrategias de uno se empalmen o desarrollen dentro de un mismo norte misional. Ello es algo que se evidencia en nuestro país, pues se observa como la mayoría de las empresas se ha transformado hacia el marketing digital gradualmente.

Bajo el anterior contexto se realizó el presente trabajo, con la intención y objetivo principal de hacer una revisión bibliográfica de autores expertos en el tema y luego sugerir estrategias para las empresas que decidan incursionar en el marketing digital, para que logren a través del presente documento de consulta una evidencia sobre la necesidad no solo de apoyar el marketing tradicional y más conocido con el nuevo marketing digital, sino de convertirlo en una herramienta de apoyo estratégico a la organización, no centrándose por ello solo en la función principal del marketing como proceso para entender las necesidades de un mercado y saber satisfacerlas con productos y servicios, sino como un elemento que permita el cambio de mentalidad de todos los eslabones de la cadena de valor de una empresa (logística, producción, talento humano, finanzas, etc.) para que se enfoquen en el consumidor y puedan aportar indirectamente a la mejor comprensión de sus necesidades, deseos y demandas. Básicamente se desea responder al interrogante ¿De qué manera el marketing digital puede constituirse como un elemento de apoyo estratégico en las organizaciones?

El presente documento continuará con el apartado Marco Teórico, donde se expondrán las principales visiones de los expertos en este tema de marketing digital y su valor estratégico en las organizaciones. En el siguiente apartado, Metodología, se describirá el procedimiento que se siguió en el trabajo, centrándose en una labor investigativa documental, y haciéndose uso de más de 60 referencias bibliográficas de autores expertos en el tema y artículos de interés de la temática en cuestión. A continuación, se expondrán los hallazgos identificados en el apartado Resultados y Discusión, para finalmente cerrar el presente documento con el último apartado, Conclusiones.

Marco teórico

El concepto de Marketing

Como origen del marketing podemos citar a Arqués-Salvador (2006), que explica que su función inicial era la de limitarse a aspectos publicitarios y promocionales, basándose en un entorno poco dinámico con precios estables y escaso desarrollo e innovación de nuevos productos. Existían en aquel entonces monopolios con mercados cautivos y no se daban leyes en materia de defensa de la competencia o defensa del consumidor.

Para introducir el concepto de marketing contemporáneo, quien mejor que Kotler (2000), el cual lo define como “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.13). En esta línea, Kotler & Armstrong (2008) indican que hoy en día los servicios, al igual que los productos, utilizan el marketing para aumentar sus ventas, con la salvedad de que no existe una transferencia física. Sin embargo, los servicios deben diseñarse y ofrecerse de la misma forma que los productos: centrándose en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Stanton, Etzel & Walker (2007) definen el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para plantear productos o servicios satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización

Una de las definiciones de marketing que mejor se ajusta a las realidades actuales, sería la de Monroy (2014), en ella se afirma que el marketing busca entender el mercado y todas las necesidades y deseos que pudiesen existir, para que a través de la elaboración de planes y estrategias con una secuencia lógica, no solo se logre solventar dichas necesidades, sino que se entregue un valor superior al esperado que permita crear relaciones provechosas con las cuales se obtenga a cambio, rubros de ventas, utilidades y valor de cliente a largo plazo. Dicha definición la complementa muy bien Lovett (2012), el cual explica que estos deseos son establecidos por la sociedad en la que vivimos y el entorno en que nos desarrollamos y desenvolvemos, es decir, vienen moldeados por la cultura del consumidor. Cuando estos deseos están al alcance de nuestras posibilidades económicas podemos decir que se convierten en demandas, las cuales finalmente se convierten en el componente determinante de proyección de ingresos de cualquier empresa, dado que de allí vendrán sus utilidades.

Para complementar las definiciones anteriores, se cita a Pressman (2005), el cual asegura que cualquier elemento del marketing debe ir centrado en el cliente, en idear diferentes formas de conquistarlo, conservarlo y fidelizarlo mediante la entrega de un valor superior en los productos y servicios ofrecidos. Sin embargo, antes de poder llevar a cabo estos procesos, primero se debe entender la manera en la cual sus necesidades y deseos se manifiestan, y para ello se requiere de un análisis meticuloso de los mismos. En el marketing existen fuerzas que afectan al comportamiento de la empresa y pueden trabajar en contra o a favor de ella, y estas requieren de un seguimiento y control permanente para evitar que afecten la capacidad de la empresa de servir a sus clientes, con el objetivo de desarrollar relaciones que se mantengan estables en el largo plazo.

La importancia de la formación de profesionales en el área del marketing y del marketing digital que sean competentes y que estén alineados con las necesidades del mercado actual es de suma importancia, como revela el estudio realizado por Rueda-Vega *et al.* (2018). Además, el papel de estas universidades y otras Instituciones de Educación Superior en la constitución de estos líderes y en la transmisión de las competencias necesarias para su correcto desempeño se ha venido desarrollando en trabajos de distintos autores como Alonso-González, Díaz-Morales y Peris-Ortiz (2016), Alonso-González *et al.* (2017A), Alonso-González *et al.* (2017B), Alonso-González, Peris-Ortiz & Mauri-Castelló (2017), Benítez-Montáñez, Botero-Medina & Alonso-González (2017) y Lozano-Mosquera, Cardozo-Pizarro & Alonso-González (2017).

Marketing Digital y Apoyo Estratégico

Kotler & Armstrong (2008) defienden la idea de que el entorno de una empresa está constituido por fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad y dirección de la misma para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta, y es por ello que cuantas más herramientas de marketing tenga a su disposición la empresa, mejor direccionamiento podrá alcanzar frente a este entorno tan incierto y cambiante, surgiendo de ahí la importancia del marketing digital como elemento crucial de éxito en las labores sustantivas del marketing y la estrategia de la organización.

Las teorías sobre el marketing digital, al igual que otras áreas de investigación, constituyen intentos de explicar o predecir los factores que facilitan este ejercicio y su influencia en el entorno donde se ejerce. En ese sentido, Sawaf & Cooper (2006) aseguran que para poder predecir qué estilo de comportamiento será más eficiente, es necesario conocer las facetas relevantes de la situación donde el marketing digital ocurre, a pesar de que las teorías de marketing digital evolucionan a un ritmo rápido en el campo del desarrollo, implementación y evaluación del marketing en las organizaciones. Son muchas las tipologías de marketing digital que se han utilizado, experimentado y puesto de moda en determinados momentos y por diversas razones, tanto desde su perspectiva estratégica, como desde la aproximación operativa. Expertos como Muñoz-González (2015) aseguran respecto a la distinción entre el marketing estratégico y el marketing operativo que:

Mientras que el marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos y dónde queremos ir, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete por tanto al marketing operativo o táctico, el planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing estratégico del cómo llegar. (p.42)

Estas ideas van en la misma línea de pensamiento que las defendidas por Charlo-Molina & Núñez-Torrado (2012), González-Campo, García-Solarte & Murillo-Vargas (2017), Leigh (2015) y Messing (1990), definiendo los autores este concepto de marketing digital como el conjunto de procesos realizados en plataformas tecnológicas por medio la utilización de aplicaciones, softwares y gestión de contenidos y redes sociales a través de canales digitales, que permiten complementar las funciones del marketing tradicional y cuyo alcance se basaría en el entendimiento de las necesidades de los mercados y la satisfacción de las mismas a través de productos y servicios que les generen un alto valor añadido. Es por ello que el marketing digital impacta en ambas dimensiones del marketing, tanto la estratégica a través de ese entendimiento crítico de las necesidades de los clientes y consumidores potenciales para poder desarrollar productos y servicios acordes a ellas, como en el nivel operativo donde a través de las distintas herramientas y aplicaciones utilizadas en los canales digitales se puede incrementar la eficiencia de los procesos y programas de marketing frente a los objetivos y estrategias que se plantea la organización. Llegados a este punto, es necesario también identificar los diferentes problemas que pueden tener las empresas que no cambien o incorporen a su modelo de gestión de mercadeo el marketing digital, identificando estos mismos autores las dificultades potenciales siguientes:

- La toma de decisiones en el ámbito estratégico no es idónea, pues las empresas tienen miedo al cambio y los gerentes no son proactivos en la utilización de este marketing digital para tal fin.
- No hay innovación en la planeación estratégica en el medio o largo plazo que podría aportar los procesos digitales de marketing, debido a que los procesos de marketing digital podrían aumentar la velocidad de conocimiento y análisis del mercado, y por tanto dinamizar la planeación, implementación y evaluación de los procesos de planificación estratégica de la empresa en el medio o largo plazo.
- No hay una mejora continua en la forma de administrar, generándose rigidez y burocracia administrativa, aspecto que podría mejorarse con la implementación del marketing digital debido a que las plataformas, softwares y herramientas de gestión digitales pueden mejorar el monitoreo, registro, comunicación y

análisis de datos para la gestión y toma de decisiones, eliminando la necesidad de desarrollos físicos y agilizando por tanto los procesos administrativos.

- No existe prospectiva respecto a la importancia de la implementación del marketing digital para la toma de decisiones futuras, tendiéndose a la toma de decisiones cortoplacistas y de impacto inmediato, pero no estratégico.
- El marketing digital permite obtener métricas relacionadas con el mercado que podrían utilizarse para enfocar a todo el talento humano en el cliente y en mejorar el servicio hacia el mismo, teniendo este coste de oportunidad al no poder aprovechar todo este valor más allá de los ingresos monetarios asociados.
- Además, la cultura de búsqueda derivada del marketing digital ha cambiado mucho en los últimos años, influenciando esta búsqueda hacia la mejora continua y la innovación y el éxito empresarial en todas sus áreas, desde producción hasta la gestión del talento humano. Esto se puede producir si realmente el marketing digital implementado en la organización es capaz de ofrecer métricas y resultados sobre la evolución de las iniciativas de marketing en el mercado que puedan comunicarse a las distintas áreas y departamentos de la empresa, para así comenzar a generar una cultura y conciencia orientada al cliente desde cualquiera de estas unidades, y para cualquiera de los empleados de las mismas, independientemente de su formación, cargo y experiencia.

Como se observa, es de suma importancia todo lo referente a la gestión del talento humano y del conocimiento en cualquier organización, aspecto que muchas empresas están desarrollando a través de sus Universidades Corporativas, según Alonso-González, Peris-Ortiz & Palacios-Chacón (2018). Interpretando lo anterior, es importante tener en cuenta que la gran responsabilidad de las empresas es mantenerse activas, rentables, competitivas y productivas en el mercado, y para ello se deben tomar decisiones que estén a la par de tales logros organizacionales. En este mismo contexto, la CEPAL (2017) indica que el apoyo estratégico del siglo XXI es diferente y debe tener un matiz diferencial, recalcando Blanchard & O'Connor (2014) en ese sentido que organizacionalmente, cuando una empresa es rentable, no sólo produce un retorno para sus dueños o accionistas, sino que también genera consecuencias sociales muy deseables a su entorno.

Autores como Raufflet *et al.* (2017) concluyen que administrar racionalmente una empresa significa escoger un programa de actividades que permitan generar utilidades mediante la transformación de su sistema productivo y adecuándolo a las políticas de marketing digital en todas sus dimensiones. En consecuencia, los administradores deben estar bien preparados para la toma de decisiones en consonancia con estos insumos del marketing digital, debiendo ser estas acertadas, rápidas y confiables de manera que se permita la generación de confianza y viabilidad a los distintos proyectos de la empresa. Así mismo, cuando se presenten situaciones no esperadas, se deberán emplear parámetros lógicos de respuestas idóneas.

Por todo ello, un responsable de marketing debe estar atento a los cambios inherentes de los sistemas productivos, y en cuanto al perfil de esta persona, la revista Marketing Digital (2019) afirma que el responsable de marketing es aquel que comprende las masas y sabe cómo dirigir las, para trabajar en el eficiente cumplimiento de una tarea o meta. Se trata de una profesional con carisma en su personalidad, y que adicionalmente es congruente en sus acciones y palabras, motivo por el cual inspira seguridad sobre su equipo. Es por ello que estas personas se constituyen en auténticos líderes en sus entornos, empresas y equipos de trabajos, entendiendo este concepto desde la perspectiva de Fisher, Sharp & Richardson (1998), que coincide con Chiavenato (2007), Earls & Forsyth (1991), Hersey *et al.* (1998) y Pérez-López (1998) y Rodríguez-Ponce *et al.* (2016), en cuanto a su consideración de que las acciones de los líderes están reflejadas normalmente en los actos que desempeñan en sus empresas y en la vida social misma, a través de comportamientos externos, la forma de ver la vida, la manera de interactuar, y una serie de variables congénitas que los hacen a su vez diferentes unos de otros. Recalcar así mismo la necesidad de que estos líderes

tengan desarrolladas en alto grado competencias relacionadas con la inteligencia emocional, según apuntan Goleman (2015) y Maxwell (2007).

Al respecto Robles-Francia *et al.* (2013), concluyen que un responsable de marketing carismático influye más afectiva, efectiva y eficientemente en la empresa en cuestión, y ese es el motor de su desarrollo, argumentando que “para poder predecir qué estilo de comportamiento será más eficiente, es necesario conocer las facetas más relevantes de la situación donde el marketing digital ocurre. Estos enfoques enfatizan la importancia de factores contextuales, tales como la naturaleza de la tarea, la disponibilidad de recursos humanos y materiales, las características organizacionales y los atributos de los subalternos. Son teorías basadas en la asunción de que diferentes comportamientos y estilos son efectivos bajo condiciones situacionales diferentes, y de que no existe un comportamiento único y óptimo para todas las situaciones”.

Otro aspecto fundamental que debe ser tenido en cuenta referente al marketing y al marketing digital que también podría cobrar una importancia estratégica para la organización se refiere a la creación de una marca personal propia y robusta entre los profesionales y gerentes del área de marketing de las empresas (o en definitiva para cualquier profesional de cualquier departamento de la organización, nivel de gerencia o sector empresarial), como herramienta que les permite desplegar todo su potencial y su propuesta de valor, para darlo a conocer en su entorno más inmediato, sea este entorno entendido como los clientes directos, proveedores, compañeros de trabajo, subordinados o jefes del mismo, citando en esta línea de pensamiento referente a esta necesidad de generación de un buen *Personal Branding* o Marca Personal a trabajos de autores como Alonso-González, Álamo-Hernández & Peris-Ortiz (2017), Alonso-González, Peris-Ortiz & Cao-Alvira (2018), Chaparro-Guevara, Ospina-Estupiñán & Alonso-González (2019), Cortés-Arévalo, Sánchez-Sáenz & Alonso-González (2016) y Velásquez-Arana, Carvajal-Vásquez & Alonso-González (2017).

De las ideas de los autores anteriores se puede considerar entonces al responsable de marketing como una persona carismática, que actúa como líder integrador y catalizador de la gestión del conocimiento, siendo un pedagogo al interior de su equipo de trabajo, educando y formando a los demás, constituyéndose como un ejemplo constante y diario para su equipo. Este ejemplo, a corto, mediano y largo plazo, genera credibilidad y confianza, ambos aspectos fundamentales para la construcción de una marca personal robusta y sostenible, y que facilita el que los demás aprecien el valor de las acciones emprendidas, transmitiendo seguridad en lo que se hace, y convirtiéndose por tanto en el auténtico catalizador del apoyo estratégico del marketing digital a la organización en cuestión.

Estrategias para fomentar el Marketing Digital en el Apoyo Estratégico de empresas

Negroponte (2000) afirma que el mundo en el que nos desenvolvemos actualmente ha cambiado, y esto implica un cambio de mentalidad para poder aprovechar lo que la tecnología ya está implementando y poniendo a nuestra disposición. Sin embargo, la idea no consiste en acercarnos simplemente a un mundo frío y tecnológico, sino hacia uno que se considerara más abierto, y el cual no difiriera de manera tan radical entre lo que es arte y lo que es ciencia, siendo esta analogía extrapolable a la diferencia entre los hemisferios cerebrales.

En cuanto a los paradigmas empresariales actuales, Blanchard (2018) expresa que las necesidades de las corporaciones son tantas y tan diversas que obligan a sus tomadores de decisiones a aplicar métodos y herramientas para adecuarse a dichos entornos variables y circunstanciales de la actual situación comercial y económica mundial, lo que se traduce en la búsqueda por innovar en aspectos como el marketing a través de la implementación de herramientas y procesos de marketing digital, para que con ello el apoyo a la dimensión estratégica sea más integral. Esta misma percepción es la que mantiene Alonso-González (2017), argumentando que el mundo empresarial actual es un escenario que se mueve a una velocidad vertiginosa, impulsado por las nuevas tendencias derivadas de los

avances tecnológicos, la globalización y los nuevos movimientos sociopolíticos que van marcando la senda y las pautas del desarrollo económico y administrativo de las organizaciones contemporáneas.

La innovación referida a los procesos de talento humano, producción, logística, marketing y otras áreas de la empresa, sobre todo en lo referente a su gestión administrativa y del conocimiento, cobran mucha importancia según autores como Mauri-Castelló, Alonso-González & Peris-Ortiz (2018), pudiéndose extrapolar esta criticidad a la necesidad de innovar también en el área de marketing a través de la necesidad de la implementación del marketing digital en la organización. En este sentido, Vargas & Casanova (2001) expresan que la diferencia entre una empresa con modelo administrativo de marketing convencional e inadecuado que no permite una innovación continua y un ajuste constante a las nuevas necesidades de mercado, con una que sí tiene en cuenta estos condicionantes, difiere abismalmente en cuanto a sus resultados operativos y estratégicos y la consecución de los logros establecidos por la directiva y su eficiencia en la toma de decisiones. En esta comparativa, la organización anticuada y rígida no tiene parámetros de comparación y ello conlleva a que la toma de decisiones normalmente será ejecutada sin tener en cuenta información fundamental del mercado, no pudiendo ajustarse a las necesidades dinámicas y cambiantes de los clientes, y por tanto perdiendo valor frente a ellos. Otros autores como Wright & MacKinnon (2017) y Blanchard & O'Connor (2014) son de esta misma opinión, mientras que Kotler (2000), destaca un tema de suma importancia y que complementa a los anteriores, como es el concepto de competencia y de competitividad, pues toda empresa desea estar en una situación competitiva superior respecto a su competencia, y en esta vertiente también el marketing en general, y el marketing digital en particular, pueden favorecer la mejor comprensión del mercado y por tanto convertir esto en una ventaja competitiva.

Es por ello que se debe considerar que los problemas que tienen por resolver las empresas con respecto al modo de mejorar el marketing digital, están relacionados básicamente con su adecuación al nuevo contexto global del comercio electrónico y presencial, es decir, éstas deben ser más innovadoras y deben estar más ligadas al contexto de la calidad y el servicio. Se deben por tanto establecer en esta línea de pensamiento estrategias que fomenten el marketing digital dirigidas a apoyar los procesos estratégicos de las empresas para poder sobrevivir en este mundo tan competitivo.

En referencia a esta importancia del marketing y su impacto en la estrategia empresarial, Kotler (2000) afirma que el marketing y las estrategias que sobre él se generan han cambiado mucho de contexto y grado de aplicación en los últimos años. Hoy en día factores como la competitividad, la atención al cliente, el cambio de los mercados internacionales, la cultura del consumo y la etnografía afectan mucho al marketing, y en consecuencia la gerencia del mercadeo posee retos más grandes que se interconectan con los logros generales que la empresa desea obtener u alcanzar. Según el autor, esto implica que las empresas se caracterizan por ser innovadoras y sobre todo por competir frente a obstáculos de mercado, financieros o logísticos, urgiendo a aplicar estrategias de mercadeo a cada instante y que sean objetivas para así alcanzar el éxito de las mismas.

Los autores del presente documento están de acuerdo con esta afirmación de Kotler (2000), así como la de otros investigadores como González *et al.* (2013), Grove (2015) y Muñoz-González (2015), los cuales insisten en que las organizaciones para ser exitosas dentro de este mundo cada día más exigente, necesitan romper con las barreras de la transformación digital, no solo en el área del marketing, sino en el resto de departamentos y dimensiones de la empresa, así como también en la creación de canales e instancias para compartir inquietudes, motivaciones y empatías funcionales, para discernir hacia dónde va el negocio y hacer sentir a las personas y a los equipos de trabajo motivados por la importancia de su ser y de su entorno.

En la misma línea y profundizando en la importancia del personal de marketing, Dessler (2013) y

Díaz, Medina & De la Garza (2011) afirman que, en la actualidad, los administradores y gerentes de mercadeo se enfrentan a nuevos retos y necesitan de profesionales idóneos. Otros autores como Sharma (2010) conceptúan que el comercio global genera toma de decisiones globales y acertadas en la medida en que los administradores estén íntegramente capacitados, so pena de fracasar. En ese sentido de internacionalidad y globalidad, Hamel (2008) y Heifetz, Grashow & Linsky (2012) aportan una gran idea en el sentido en el que las organizaciones en el mundo se enfrentan en la actualidad a múltiples variables o factores que determinan muchos aspectos inherentes al funcionamiento de ellas mismas, y factores internacionales como el de la globalización comercial y financiera, obliga a las organizaciones y sus ejecutivos a establecer nuevos parámetros administrativos. Kotler (2000) defiende que el aumento en el tamaño, la riqueza y la influencia de las empresas en sus trabajadores se hace solo a través del enfoque de un marketing digital integral, que abarque muchos aspectos. Si lo extrapolamos a la situación en Colombia, Kadi & Acevedo (2014) aseguran que estos administradores en nuestro país deben poseer además de unas habilidades blandas relacionadas con la intuición y una astucia natural que lo diferencie, demostrando una alta capacidad comercial y administrativa, para con ello lograr buscar la manera de sobrevivir en una economía muy competitiva, dura, desafiante, rígida, impositiva y altamente desgastante desde la perspectiva de las trabas políticas, comerciales y financieras. Podemos establecer en referencia a estos últimos argumentos que uno de los elementos clave que este responsable de marketing digital debe ser capaz de implementar es el de establecer vínculos personales con cada miembro de su equipo, favoreciendo el compromiso del mismo hacia él y hacia la compañía. Esto implica que este responsable de marketing digital debe conocer muy bien a su equipo y saber cómo motivarles, tanto a nivel individual como grupal, sin tener inconveniente en felicitar públicamente a los miembros que destaquen de entre sus compañeros, ni tampoco miedo a celebrar los éxitos empresariales con todo el equipo.

Metodología

En cuanto a la metodología utilizada en el presente trabajo, este artículo se ha construido a partir de una revisión investigativa y documental en la que se requirieron más de 60 referencias bibliográficas de autores eruditos en el tema, artículos de interés, bases de datos relevantes y estudios de entidades reconocidas en la temática en cuestión, con el objetivo de analizar la influencia del marketing digital en la estrategia y la cultura organizacional de cualquier empresa, y así servir como estado del arte en futuros estudios para autores, instituciones o entidades interesadas en este campo de investigación. Los resultados se desarrollan bajo el enfoque de la identificación de conceptos de expertos tales como Alonso-González (2017), Alonso-González, Álamo-Hernández & Peris-Ortiz (2017), Alonso-González, Díaz-Morales & Peris-Ortiz (2016), Alonso-González *et al.* (2017A), Alonso-González *et al.* (2017B), Alonso-González, Peris-Ortiz & Cao-Alvira (2018), Alonso-González, Peris-Ortiz & Mauri-Castelló (2017), Alonso-González, Peris-Ortiz & Palacios-Chacón (2018), Arqués-Salvador (2006), Benítez-Montañez, Botero-Medina & Alonso-González (2017), Blanchard (2018), Blanchard & O' Connor (2014), Bonifaz-Villar (2012), Camp & Covián (2004), CEPAL (2017), Chaparro-Guevara, Ospina-Estupiñán & Alonso-González (2019), Charlo-Molina & Núñez-Torrado (2012), Chiavenato (2007), Cortés-Arévalo, Sánchez-Sáenz & Alonso-González (2016), Covey (1996), Dessler (2013), Díaz, Medina & De la Garza (2011), Díez & Cejas (2007), Earls & Forsyth (1991), Ferriss (2017), Fisher, Sharp & Richardson (1998), *García-Canal* (1993), Goleman (2014), González-Campo, García-Solarte & Murillo-Vargas (2017), González, González, Ríos & León (2013), González & Parra (2015), Grove (2015), Hamel (2008), Heifetz, Grashow & Linsky (2012), Hersey *et al.* (1998), Kadi & Acevedo (2014), Kotler (2000), Kotler & Armstrong (2008), Leigh (2015), Lovett (2012), Lozano-Mosquera, Cardozo-Pizarro & Alonso-González (2017), Marketing Digital (2019), Mauri-Castelló, Alonso-González & Peris-Ortiz (2018), Maxwell (2007), Messing (1990), Monroy (2014), Muñoz-González (2015), Negroponte

(2000), Pérez-López (1998), Pressman (2005), Raufflet *et al.* (2017), Robles-Francia *et al.* (2013), Rodríguez-Ponce *et al.* (2016), Rueda-Vega *et al.* (2018), Salazar- Fernández (2016), Sawaf & Cooper (2006), Sharma (2010), Stanton, Etzel & Walker (2007), Vargas & Casanova (2001), Velásquez-Arana, Carvajal-Vásquez & Alonso-González (2017) y Wright & MacKinnon (2017), entre otros más, los cuales sirvieron de soporte para este análisis referente al marketing digital como apoyo del componente estratégico de las empresas.

El método empleado para tal labor fue el descriptivo analítico, ya que se buscó el inferir en teorías relacionadas con el marketing digital y el apoyo estratégico desde una visión de lo general a lo particular, consultando para ello fuentes secundarias provenientes de libros, artículos científicos, blogs especializados, trabajos de expertos, bases de datos e informes institucionales que generaran con sus aportes un buen fundamento integral a la investigación. En esencia el resultado fue un artículo científico no experimental, dado que nuestro enfoque fue cualitativo, y su objetivo el que sirva para generar recomendaciones respecto a la temática en cuestión.

El público objetivo del presente documento es referido a los gerentes de marketing, asistentes de mercadeo, administradores, jefes de talento humano, personal de apoyo estratégico y en general tomadores de decisiones de cualquier institución, compañía o empresa que quieran comenzar a indagar en la importancia del marketing digital y su influencia en los elementos estratégicos de la organización.

Resultados y discusión

Los resultados del análisis de las fuentes de expertos, informes institucionales y bases de datos relacionadas con el marketing digital y apoyo estratégico indican que ambos van de la mano, constituyendo un binomio que produce resultados favorables para la empresa a todos los niveles, en todas las dimensiones o áreas de la organización, y a todas las escalas, sea esta regional, nacional o internacional. El enfoque de este marketing digital se ha acelerado en el presente siglo XXI, siendo constante la transformación y la renovación de todos los procesos empresariales a todos estos niveles, cobrando suma importancia la comunicación organizacional, la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento, y las actualizaciones de cualquier organización en los aspectos tangibles e intangibles a lo largo y ancho de su cadena de valor.

Se resalta entonces que el marketing digital permite a la gerencia estratégica el identificar y afrontar nuevos retos de mercado, como se indica en los aportes de los distintos expertos citados, destacándose que la innovación digital en el marketing está hoy en día y más que nunca correlacionada con el apoyo estratégico, y siendo esta relación muy directa. Los actuales departamentos de mercadeo buscan al máximo la eficiencia y la generación de resultados acordes a los objetivos y lineamientos de la empresa, convirtiendo por tanto al marketing digital en un apoyo estratégico con innovación para la generación de un valor agregado sumamente importante en la empresa. Es por ello que queda identificado que la innovación digital en el marketing está relacionada con el apoyo estratégico de una empresa, y específicamente en el desarrollo de un plan de mercadeo que permita alcanzar las metas de la empresa propuestas en su planeación estratégica hacia su alineación en el mercado, así como también en el desarrollo de las áreas internas de la organización y de sus actores, siempre que este marketing digital consiga entregarles herramientas adecuadas que les concienticen y les ayuden a desarrollar un enfoque siempre basado en el cliente, independientemente del departamento al que pertenezcan, su cargo y su experiencia.

Estos resultados apuntan a que el marketing digital es constituye como un componente vital para las empresas de cualquier parte del mundo en este siglo XXI, permitiendo utilizar herramientas eficaces de la mano de la gerencia estratégica, aplicando estrategias de mercadeo en el universo de lo digital, y entendiendo ya muchas empresas del mundo la importancia de analizar el marketing

digital como un elemento de apoyo estratégico al marketing tradicional de las organizaciones. Además, los autores citados en la discusión coinciden en que cualquier estilo de marketing digital puede ser efectivo o inefectivo según el contexto en que funcione, requiriéndose que ambos tipos de marketing, tanto el tradicional como el digital, tengan un solo norte de objetivos pero posean la flexibilidad necesaria para adecuar las respuestas de la organización a las demandas de sus seguidores y a los cambios en su entorno y tendencias de su público objetivo, manteniendo un alto grado de eficiencia y efectividad.

En cuanto al papel del recurso humano en esta relación, algunos de los autores identifican también la importancia en las empresas de la formación de su talento humano en las nuevas tecnologías y herramientas digitales, y en particular la importancia de capacitar y formar al equipo de trabajo del área de marketing en todo lo referente al marketing digital, pues éstos contribuyen enormemente a que el binomio marketing digital y apoyo estratégico finalmente funcione y se convierta en una asociación sinérgica, mirando ambos elementos a cumplir los objetivos misionales y metas de la organización, ampliar las perspectivas de los negocios, identificar necesidades insatisfechas de los mercados objetivos, etc. Lo que deben buscar entonces estas empresas modernas es un direccionamiento eficiente de la organización hacia la empatía organizacional entre el marketing digital y los sistemas productivos clásicos, debiendo tenerse en cuenta que estos sistemas productivos hacen relación a la venta, no a la producción ni al desarrollo general de la empresa.

Es por ello que los resultados de la presente investigación llevan a pensar que el marketing digital se ha convertido en un apoyo estratégico de valor significativo para las empresas, incidiendo no solo como una herramienta complementaria al marketing tradicional en la organización, sino influyendo en la planeación estratégica del recurso humano, y cobrando una relevancia absoluta sobre la planificación y consecución de objetivos, metas y la visión de la empresa. En consecuencia, la administración de este marketing digital debe ser considerada como en un reto para cualquier empresa u organización, y es en la presente discusión donde se logra inferir en muchos aspectos importantes y correlacionados con la gerencia del marketing digital, invitando a una reflexión en aras de mejorar la forma de enfrentar los problemas y complejidades desde la perspectiva administrativa desde múltiples enfoques y aproximaciones, entre ellos la necesidad de mejorar el marketing digital en el apoyo estratégico a la empresa.

Los resultados de la presente investigación invitan a discutir la importancia de la gerencia moderna en su papel de adecuar las organizaciones a las nuevas necesidades, buscando más dinamismo, empatía y flexibilidad frente a los mercados, y siempre poniéndose al servicio y estableciéndose como apoyo estratégico a la organización. La imaginación y la creatividad de los líderes de procesos que utilicen el marketing digital deben ayudar a mejorar la propuesta de valor de sus negocios, volviendo más competitivas sus empresas, y entregando un valor diferencial y apreciable por sus clientes.

Conclusiones

Del presente trabajo sobre la importancia del marketing digital como herramienta de apoyo estratégico en las organizaciones, se pueden derivar las siguientes conclusiones:

- El marketing digital se puede identificar como un aliado integral del marketing tradicional cuando las estrategias e iniciativas de ambas disciplinas en la empresa tienen un solo fin u objetivo. Sin embargo, en los casos en los que dichas estrategias no son convergentes o incluso divergen, se abre una rotura en la consecución de los logros, identificándose escenarios de fricción entre el personal y directivos del área de marketing, al no poderse alcanzar los resultados esperados. Por ello, el marketing digital se convierte en un apoyo estratégico clave, importante e indispensable en cualquier empresa, pues de no tenerse en cuenta se podría poner en riesgo la consecución de los objetivos por parte de la misma, al perderse información vital de mercado para la toma de las decisiones estratégicas.

- El actual enfoque del marketing digital implica la toma de decisiones rápidas y determinantes en función del comportamiento observado y las métricas recogidas de los mercados. Sin embargo, esta toma de decisiones debe estar alineada y ser convergente con los objetivos estratégicos de la empresa, pues sin este alineamiento podría fracasar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales preestablecidos.
- Sin embargo, y aunque el enfoque del marketing digital avance, se observa que muchas empresas siguen ancladas en sus modelos clásicos anteriores fruto de una cultura organizacional poco dinámica y en zona de confort, generando con ello desconocimiento del mercado y por tanto estableciendo objetivos estratégicos y metas organizacionales desfasadas y divergentes de la realidad.
- Uno de los factores de éxito más importantes en el establecimiento de procesos de marketing digital en las empresas tiene que ver con la adquisición y formación de talento humano competente en esta área de la empresa, y de la designación de líderes en los equipos de marketing digital que entiendan de la importancia del mismo y lo implementen y comuniquen a todos los estamentos de la organización. Se debe así mismo generar programas activos de formación que permitan al líder o responsable de marketing volcar la empresa hacia lo digital para así estar en mejor sintonía y entendimiento de las necesidades de sus mercados, alineando estos procesos con la estrategia de la misma empresa.

Como caso específico, y por la percepción de los propios autores del documento y en base a su experiencia en el sector empresarial Colombiano, se puede apreciar en el país que las empresas han dado un giro sustancial respecto al marketing digital, valorando el impacto y estableciendo la gestión necesaria para su desarrollo en el seno de la organización, resaltándose la importancia de su implementación y la necesaria capacitación del talento humano para el correcto desempeño de los procesos internos y externos asociados, con el objetivo de lograr las metas propuestas.

El presente documento se espera que sirva de base como revisión del estado del arte en la temática de marketing digital y su impacto como apoyo estratégico a las organizaciones, a quienes deseen un punto de partida para profundizar en esta dimensión de la empresa. Como futuras líneas de investigación se podría sugerir la profundización a partir del presente trabajo en la situación de las empresas latinoamericanas o colombianas en función de esta relación entre marketing digital y su impacto como apoyo estratégico en la organización.

Referencias

- Alonso-González, A. (2017). New Marketing Trends in Economic and Administrative Sciences. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13(25):5-6. ISSN: 2248-6011
- Alonso-González, A. Palacios-Chacón, L. A., Rueda-Armengot, C. & Peris-Ortiz, M. (2017) Collaborative networks between Colombian Universities and population at risk of social exclusion: The Sergio Arboleda University experience. En Peris-Ortiz, M., Teulon, F., & Bonet-Fernandez, D. (Eds.) *Social Entrepreneurship in Non-profit and Profit Activities. Theoretical and Empirical Landscape* (pp. 65-72). Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-50850-4
- Alonso-González, A., Álamo-Hernández, P. & Peris-Ortiz, M. (2017). Guardiola, Mourinho and Del Bosque: Three Different Leadership and Personal Branding Styles. En Peris-Ortiz, M., Alvarez-Garcia, J. & Del Rio-Rama, M. C. (Eds.) *Sports Management as an Emerging Economic Activity* (pp. 329-344). Springer International Publishing. ISBN: 978-3-319-63907-9
- Alonso-González, A., Díaz-Morales, A. & Peris-Ortiz, M. (2016). Enhancement of Entrepreneurship in Colombian Universities: Competence Approach Plus Personalized Advice (CAPPA) Model. En Peris-Ortiz, M., Gómez, J. A., Vélez-Torres, F. y Rueda-Armengot, C. (Eds.) *Education Tools for Entrepreneurship* (pp. 101-112). Springer International Publishing, ISBN: 978-3-319-24655-0
- Alonso-González, A., Peris-Ortiz, M. & Cao-Alvira, J. J. (2018). Personal Branding as a Knowledge Management Tool to Enhance Innovation and Sustainable Development in Organizations. En Peris-Ortiz, M., Ferreira, J.

- J. & Merigo-Lindahl, J. M. (Eds.) *Knowledge, Innovation and Sustainable Development in Organizations: A Dynamic Capabilities Perspective* (pp. 113-129). Springer International Publishing. ISBN: 978-3-319-74881-8
- Alonso-González, A., Peris-Ortiz, M. & Mauri-Castelló, J. (2017). Collaborative Networks Between Corporate Universities, Customers, and SMEs: Integrating Strategy Towards Value Creation. En Peris-Ortiz, M., & Ferreira, J. J. (Eds.) *Cooperative and Networking Strategies in Small Business* (pp. 197-205). Springer International Publishing. ISBN: 978-3-319-44509-0
- Alonso-González, A., Peris-Ortiz, M. & Palacios-Chacón, L. A. (2018). Corporate Universities as a New Paradigm and Source of Social Innovation, Sustainability, Technology and Education in the XXI Century. En Peris-Ortiz, M., Gomez, J. A. & Marquez, P. (Eds.) *Strategies and Best Practices in Social Innovation: An Institutional Perspective* (pp. 153-169). Springer International Publishing. ISBN: 978-3-319-89857-5
- Alonso-González, A., Plata-Rugeles, D., Peris-Ortiz, M. & Rueda-Armengot, C. (2017). Entrepreneurial Initiatives in Colombian Universities: The Innovation, Entrepreneurship and Business Center of Sergio Arboleda University. En Peris-Ortiz, M., Gómez, J. A., Merigó-Lindahl, J. M., & Rueda-Armengot, C. (Eds.) *Entrepreneurial Universities* (pp. 151-163). Springer International Publishing. ISBN: 978-3-319-47949-1
- Arqués-Salvador, N. (2006). *Aprender comunicación digital*. Paidós ibérica.
- Benítez-Montañez, O. K., Botero-Medina, R. & Alonso-González, A. (2017). Simuladores de negocios para el programa de Marketing como herramienta de aprendizaje y construcción de habilidades gerenciales. *Revista Civilizar de Empresa y Economía*, 7(12), 125-142.
- Blanchard, K. & O'Connor, M. (2014) *Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos* Colombia: Editorial Norma
- Blanchard, K. (2018). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. FT Press
- Bonifaz-Villar, C. J. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México: Red Tercer Milenio
- Camp, J., & Covián, M. (2004). De entrada, diga no: las herramientas que los negociadores no quieren que usted conozca. *Empresa activa*
- CEPAL (2017). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe La dinámica del ciclo económico actual y los desafíos de política para dinamizar la inversión y el crecimiento*. CEPAL.
- Chaparro-Guevara, R. A., Ospina-Estupiñán, H. R. & Alonso-González, A. (2019). Personal Branding como elemento diferenciador, en la figura de los docentes de Instituciones de Educación Superior en Latinoamérica. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29).
- Charlo-Molina, M. J. & Núñez-Torrado, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28 (124).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 8). España: McGraw-Hill.
- Cortés-Arévalo, C., Sánchez-Sáenz, S. & Alonso-González, A. (2016). La marca personal como elemento decisivo de un buen maestro. *Revista Libre Empresa*, 13(2):73-83.
- Covey, S. R. (1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós.
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Díaz, J., Medina, J. & De la Garza, M. (2011). *El marketing digital en las empresas para la obtención de ventaja competitiva en pymes turísticas del sur de Tamaulipas*. Universidad Autónoma de Tamaulipas, 733-750.
- Díez, E. & Cejas, M. (2007). Liderazgo transformacional en equipos de trabajo: desarrollando tareas complejas. *Revista de FACES*, 18, 109-119.
- Earls, G. & Forsyth, P. (1991). *El mercadeo en acción*. México: Editorial Ventura Ediciones SA
- Ferriss, T. (2017). *Tools of Titans: The Tactics, Routines, and Habits of Billionaires, Icons, and World-Class Performers*. Houghton Mifflin.

- Fisher, R., Sharp, A. & Richardson, J. (1998). *Getting it done: how to lead when you're not in charge*. New York: HarperBusiness.
- García-Canal, E. (1993). La cooperación empresarial: una revisión de la literatura. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (714), 87-98.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de books.
- González, J. & Parra, C. (2015). Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, marketing digital y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sogamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, Universidad del Norte (25), 42-57.
- González, O., González, O., Ríos, G. & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos*, 15(3), 355-371.
- González-Campo C. H., García-Solarte M. & Murillo-Vargas G. (2017). *Cambio institucional y organizacional: Perspectivas teóricas para el análisis*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Grove, A. S. (2015). *High output management*. Vintage.
- Hamel, G. (2008). *The future of management*. Human Resource Management International Digest.
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Paidós Ibérica.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. & Martínez, J. F. J. D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. Prentice Hall.
- Kadi, O. & Acevedo, A. (2014). Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario, *Económicas CUC*, 35 (2), 75-88
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2000). *Los 10 pecados capitales del marketing: signos y soluciones*. Barcelona: Gestión.
- Leigh, A. (2015). *Lo esencial de la administración*. México: Editorial Trillas.
- Lovett, J. (2012). *Social media: métricas y análisis*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Lozano-Mosquera, A., Cardozo-Pizarro, J. M. & Alonso-González, A. (2017). Creación de normas de competencia laboral con la Universidad Sergio Arboleda. *Revista Especializada en Tecnologías Transversales de la Organización - RETO*, 4(4), 55-64.
- Marketing Digital (2019). Marketing Digital. *Revista Marketing Digital*. Disponible en la url: <http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>
- Mauri-Castelló, J., Alonso-González, A. & Peris-Ortiz, M. (2018). Applied Innovation Methodology: A Proposal for a Dynamic Sustainable Environment for the Generation of Innovation and Knowledge Management Practices in SMEs. En Peris-Ortiz, M., Ferreira, J. J. & Merigo-Lindahl, J. M. (Eds.) *Knowledge, Innovation and Sustainable Development in Organizations: A Dynamic Capabilities Perspective* (pp. 61-76). Springer International Publishing. ISBN: 978-3-319-74881-8
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Thomas Nelson Inc.
- Messing, B. (1990). *El TAO de la Administración. Filosofía práctica del nuevo liderazgo*. México: Editorial Selector
- Monroy, F. (2014). La red pública de transmisión de datos y el acceso a la información. *Congreso SIDES Seminario de unidades de información*.
- Muñiz-González, R. (2015). *Marketing en el s. XXI*. Centro Estudios Financieros.
- Negroponte, N. (2000). *El mundo digital: un futuro que ya ha llegado*. Barcelona: Ediciones B
- Pérez-López, J. A. (1998). *Liderazgo y Ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Deusto

- Pressman, R. S. (2005). *Ingeniería del Software: Un enfoque práctico*. McGraw-Hill Interamericana
- Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E. & García, C. (2017). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson Educación.
- Robles-Francia, V. H., Contreras-Torres, F., Barbosa-Ramírez, D. & Juárez-Acosta, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21(2), 395-418.
- Rodríguez-Ponce, E., Delgado-Almonte, M., Pedraja-Rejas, L. & Rodríguez-Ponce, J. (2016). Estudio comparativo de la eficacia del marketing digital de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 15(35)
- Rueda-Vega, J. D., Robert-González, M. A., Alonso-González, A. & Collazos-Hernández, I. (2018). Análisis de la oferta educativa superior de pregrados universitarios de marketing en Colombia, en 2017. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26).
- Salazar-Fernández, N. (2016). *El coach empresarial, una nueva tendencia para gerenciar*. Trabajo de Grado para la Especialización en Gestión del Desarrollo Administrativo. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Sawaf, C. Y., & Cooper, R. (2006). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Estados Unidos: Editorial Norma.
- Sharma, R. (2010). *The leader who had no title: a modern fable on real success in business and in life*. Simon and Schuster.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill Interamericana
- Vargas, J. & Casanova, F. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Revista Iberoamericana de Educación*. OEI.
- Velásquez-Arana, J. E., Carvajal-Vásquez, M.C. & Alonso-González, A. (2017). Implicaciones del uso del personal branding en el profesorado de educación superior. *Revista Libre Empresa*, 14(2): 131-148. ISSN: 1657-2815
- Wright, S. & MacKinnon, C. (2017). *Alquimia del liderazgo: la magia del líder coach*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.