



TENDENCIAS

Revista de la Facultad de
Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de Nariño
ISSN-E 2539-0554
Vol. XXV No. 1 – 1er Semestre 2024
Enero - Junio - Páginas 244-268

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Marketing

ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE FAMILIA PARA SER COMPETITIVAS EN COLOMBIA

MARKETING STRATEGIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED FAMILY BUSINESSES TO BE COMPETITIVE IN COLOMBIA

ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES PARA SEREM COMPETITIVAS EM COLOMBIA

Ledy Gómez Bayona; Olga Vélez Bernal; Nancy Estela Grajales Montoya; Oswaldo Barrientos
Cuellar

Doctora en Administración, Universidad de Medellín, Colombia. Docente Investigadora,
Universidad de San Buenaventura. ORCID: 0000-0003-4122-0344. E-mail:
ledy.gomez@usbmed.edu.co, Medellín - Colombia.

Doctora en Administración, Universidad de Medellín, Colombia. Docente Investigadora,
Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. ORCID: 0000-0002-2291-0908. E-mail:
olga.velez@iumafis.edu.co, Bello – Colombia

Magister en Gestión de las Organizaciones, Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia.
Docente Investigadora, Universidad de San Buenaventura. ORCID: 0000-0002-6993-7059. E-
mail: nancy.grajales@usbmed.edu.co, Medellín – Colombia

Magister en Gerencia Educacional, Universidad Yacambú, Barquisimeto Venezuela. Docente
Investigador, Universidad de San Buenaventura. ORCID: 0000-0003-1517-6466. E-mail:
oswaldo.barrientos@usbmed.edu.co, Medellín-Colombia.

Recibido: 26 de mayo de 2023
DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.248>

Aprobado: 3 de noviembre de 2023



Resumen

Las problemáticas de las empresas de familia vienen siendo investigadas ampliamente a nivel mundial, dada su importancia en el desarrollo económico y social de los países. El presente artículo busca evidenciar que las estrategias de mercadeo en pequeñas y medianas empresas de familia, les permiten un posicionamiento competitivo en los mercados a nivel global. El método de investigación es de carácter descriptivo, a partir de una revisión de literatura, documental e interpretativo, utilizando las herramientas PRISMA y Vosviewer, como estrategia de búsqueda en las principales bases de datos como Google Scholar, Redalyc, Scopus y SciELO. Los resultados de este estudio indican que, entre todas estas problemáticas, la gestión, el relevo generacional y el marketing, resultan ser las más críticas, puesto que de ellas depende la sostenibilidad de su crecimiento en el tiempo y, por tanto, su aporte al desarrollo económico y social de un país. El estudio presenta como propuesta de valor, algunas acciones que permiten a los empresarios darles continuidad a sus negocios.

Palabras clave: gestión; empresa; estrategia; marketing; PYMES.

JEL: D21, F66, J12, J21, M31.

Abstract

The problems of family businesses have been widely investigated worldwide, given their importance in the economic and social development of countries. This article seeks to show that marketing strategies in small and medium-sized family businesses allow them to achieve competitive positioning in global markets. The research method is descriptive in nature, based on a literature review, documentary and interpretive, using the PRISMA and Vosviewer tools, as a search strategy in the main databases such as Google Scholar, Redalyc, Scopus and SciELO. The results of this study indicate that, among all these problems, management, generational change, and marketing turn out to be the most critical since the sustainability of its growth over time and, therefore, its contribution to the economic and social development of a country. The study presents as a value proposition, some actions that allow entrepreneurs to continue their businesses.

Keywords: management; company; strategy; marketing; PYMES

JEL: D21, F66, J12, J21, K36, M31.

Resumo

Os problemas das empresas familiares têm sido amplamente investigados em todo o mundo, dada a sua importância no desenvolvimento económico e social dos países. Este artigo procura mostrar que as estratégias de marketing nas pequenas e médias empresas familiares permitem-lhes um posicionamento competitivo nos mercados globais. O método de pesquisa é de natureza descritiva, baseado em revisão de literatura, documental e interpretativa, utilizando as Ferramentas PRISMA e Vosviewer, como estratégia de busca nas principais bases de dados como Google Scholar, Redalyc, Scopus e SciELO. Os resultados deste estudo indicam que, entre todos estes problemas, a gestão, a mudança geracional e o marketing revelam-se os mais críticos visto que a sustentabilidade do seu crescimento ao longo do tempo e, portanto, a sua contribuição para o desenvolvimento económico e social de um país. O estudo apresenta como proposta de valor, algumas ações que permitem aos empreendedores dar continuidade aos seus negócios.

Palavras chave: gestão; empresas; estratégia; marketing; PME.

JEL: D21, F66, J12, J21, K36, M31.

Introducción

Las empresas familiares generan empleo para el país, ya que para el año 2021 en Colombia, el 86,5% de las empresas eran familiares; no obstante, solo el 13% sobrevive a la tercera generación (Villarreal, 2011), esta situación sugiere una oportunidad para los académicos de investigar las causas que lo ocasionan y determinar acciones estratégicas que posibiliten aumentar el porcentaje de continuidad de las empresas familiares en Colombia (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras], 2022). Ahora bien, se han detectado algunos motivos que causan el fracaso para este tipo de empresas, como lo son: la falta de ventajas competitivas sostenibles, de innovación, poca adopción de tecnologías emergentes, estructuras organizacionales débiles, y obstaculización de los procesos por no tener protocolos del gobierno corporativo familiar (Morales & Morales, 2022), como lo evidencian las cifras al mostrar que en el año 2022, solo el 21% de las empresas colombianas afirman contar con planes de sucesión, además, el gobierno proporciona pocas plataformas que apoyen en la planeación y acompañamiento a estas empresas, esquemas de protección de activos y asesorías técnicas de diferente índole, como es el mercadeo estratégico (Arbeláez, 2003).

Cuando se hace un diagnóstico de las empresas familiares en América Latina, las condiciones no son muy distintas, se resaltan otras falencias, como es la falta de planes de sucesión, ya que 6 de 10 empresas no cuentan con ellos (Espinosa et al., 2022). En Colombia, el 30% de las empresas planea otorgar la dirección o la propiedad de los negocios a las próximas generaciones, mientras que en América Latina es de un 57%, además el 55% de las empresas familiares en Colombia, espera que los nuevos relevos generacionales obtengan experiencia en su empresa (Consejo Colombiano de Empresas Familiares [CEF], 2022), y a nivel global es de un 76%; el involucrar a las futuras generaciones es determinante no solo para que la empresa sea perdurable en el tiempo, sino para aprovechar las capacidades dinámicas y mantener la cultura organizacional existente en la empresa y que le provee ventajas competitivas (Alvarado, 2020).

Referente a la caracterización en el año 2022 de las empresas familiares en Colombia, el 55% son de servicios, el 26% de producción, el 12% agropecuarias y el 7% del sector de la construcción; en cuanto al tamaño de las empresas colombianas, el 19% son grandes (las que cuentan con más de 250 empleados), el 32% son medianas (aquellas que tienen entre 50 y 250 empleados) y el 49% son pequeñas (las que tienen menos de 50 empleados), y un dato que para los académicos cobra importancia es el hecho de que solo el 28% de los presidentes de las empresas familiares son mujeres, abriendo un gap para investigar (La nota académica, 2022).

En la década 1990 y 2000, diversos autores han investigado sobre el tema de las empresas familiares en el mundo, encontrando que, en su mayoría, el 80% del mercado empresarial lo componen las empresas de familia, ejemplo de esto, se muestra que en Estados Unidos se tiene un 96%, en España 76% y en Colombia entre un 70% y un 75% entre PYMES, concluyendo que estas empresas son la espina dorsal de las economías; de igual manera, indican que estos conocimientos de empresa y negocio se han venido dando de generación en generación en muchas empresas familiares, transmitiendo el conocimiento de cómo se debe llevar la empresa y su sostenibilidad futura, así como la composición de las empresas familiares como asunto complejo en relación con las problemáticas de lealtad, compromiso, participación de terceros, que afectan el desarrollo de las compañías familiares en Colombia (Sandoval y Guerrero, 2010).

Algunos investigadores han enfocado su interés por hacer seguimiento al desarrollo de la historia empresarial y económica de América Latina, brindando elementos para fortalecerlo. Dentro de los tópicos estudiados se encuentran los distintos sectores de la economía, las empresas de todo tipo y tamaño, como es el caso de las empresas familiares. Como lo expresa Alvarado (2020), los desarrollos emergentes más notorios sobre empresas de familia han sido acerca del mejoramiento en las estructuras organizacionales, la creación y el fortalecimiento del gobierno corporativo, la sucesión familiar y los componentes principales para mantenerlas en el mercado y la internacionalización del negocio.

El tipo de sociedades por acciones simplificada S.A.S (que es cuando el capital se divide en acciones), en la creación de empresas familiares, acarrea consigo un sin número de oportunidades en Colombia a partir de este marco normativo y de políticas públicas, expresado en leyes, normas, entre otras que muchas empresas desconocen, y cobra relevancia el tener claridad sobre este tipo de sociedad, porque para el año 2013 más del 95% de las sociedades se crearon en Colombia bajo esa alternativa (Betancour et al., 2013). La rentabilidad de las empresas de familia está directamente relacionada con la intervención de los integrantes (Moreno, 2014), estos datos han sido entregados por las más de 1038 empresas donde se estudiaron en Colombia en el periodo comprendido entre el 2008-2010, generando aportes que estudian si las rentabilidades de las empresas fueron obtenidas gracias a la intervención de la familia, y si sus ganancias se dieron de una forma individual o colectiva para estos miembros, además de considerar los diferentes factores sociales que intervienen en la sociedad (Mayorga y Martínez, 2015).

El estudio de Calderón (2016) muestra que en la actualidad, Colombia ocupa el tercer lugar a nivel mundial en la tasa de actividad emprendedora después de Tailandia y Perú; sin embargo, así como se da la creación de nuevas empresas, también se suspenden algunas correspondientes a un 10,52%; estos cierres de las compañías se dan debido a la creación de empresas, sin estrategias y marcos legales que constituyen formalmente una empresa en Colombia a diferencia de las legalmente constituidas que son un 22,48% que sobreviven y generan empleos, estas creaciones de famiempresas responden a la necesidad de salir adelante como sociedad (Segovia, 2013).

Según varios estudios, como los de Segovia (2013) y Calderón (2016), entre el 70% y el 90% de las empresas de familia tienden a desaparecer en la segunda o tercera generación de la compañía, que acarrearán consigo una gran variedad de ventajas y desventajas competitivas para otras empresas que pueden lograr más rendimiento al tener menos competencia en el sector donde se está trabajando (Parra et al., 2017), y las desventajas, son en muchas ocasiones, el deterioro de la unión familiar al no ser capaz de sacar las empresas de grandes crisis que se encuentran a diario (Calderón, 2016).

En Colombia, el sistema emprendedor no es un asunto nacional, es un ecosistema que algunas ciudades han desarrollado con mejores resultados, esto ocurre por un factor cultural diferenciado por ciudades; existen zonas del país por tradición de vocación agrícola, pero donde no existe apoyo estatal o de algún organismo que apoye a las comunidades para establecer nuevos emprendimientos (García et al., 2023). Lo anterior sugiere la necesidad de mayor coordinación entre las empresas de la triple hélice, es decir, entre los sectores privados, el académico y el público, con el fin de capacitar y fomentar el emprendimiento, que en muchos casos se consolida como empresas familiares (Morales & Morales, 2022). Cabe mencionar, que se han hallado evidencias de que hay mayor probabilidad de crear estas empresas cuando se cuenta con emprendedores, con respecto a tener familiares con empresas, donde el resultado obtenido es menos determinante que los factores sociodemográficos (Tarapuez et al., 2018).

De acuerdo con la profesionalización de la gestión frente a la emocionalidad del liderazgo familiar, se dice que la caracterización de una empresa de familia se define según su composición o participación, si la empresa solamente está integrada por personas de la familia, los cuales intervienen directamente en la producción o en el servicio, de esto depende su rendimiento en el ámbito financiero o de rentabilidad, es así como se muestran muchas más fuerzas a la hora de tomar decisiones que conllevan a la preservación de riquezas y ganancias a futuro, asumiendo todos los miembros, los cambios en la empresa, en comparación con empresas no familiares que tienden a tener un poco más de temor por asumir nuevos retos (Molina et al., 2017).

La toma de decisiones permite que los sucesores de las empresas lleven las “riendas” de las empresas familiares en Colombia, acarreando consigo un sin número de factores que intervienen

en estas decisiones, uno de ellos es cuando los padres o dueños de la compañía muestran en su mayoría a los jóvenes sucesores que están en las edades de 18 y 28 años y que aún se encuentran en las universidades, y no saben si es viable que estos jóvenes laboren en las empresas de la familia o en otras empresas (Lozano & Urbano, 2008).

Ahora bien, actualmente se está investigando sobre los efectos de la pandemia del COVID-19, este es un hito que impacta a todo tipo de empresas, que tan preparadas están las empresas familiares en cuanto a los riesgos y cómo se enfrentan a las crisis, un estudio de casos se realizó analizando la visión basada en recursos y las capacidades de los propietarios, se encontró que las familias son resilientes, aunque los recursos y capacidades son utilizados de forma distintiva (González & Pérez, 2021).

Teniendo en cuenta la importancia del mercadeo en las organizaciones y específicamente en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de base familiar, se plantea la pregunta a resolver en este artículo ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo en las pequeñas y medianas empresas de familia que les permitirían un posicionamiento competitivo en los mercados de carácter global? La metodología que se utilizó para esta investigación fue una revisión de literatura y el esquema de presentación de la información se elaboró siguiendo los pasos requeridos para ella, resaltando los principales resultados y conclusiones de la investigación.

Se espera aportar con este artículo a la comprensión de la importancia que tiene el mercadeo y las organizaciones de familia, sensibilizar a los directivos y colaboradores sobre la implementación de estrategias que generen valor desde el relacionamiento y las acciones de mercadeo a largo plazo, para construir satisfacción y lealtad en los consumidores, y con ello mantener la demanda.

Metodología

El procedimiento metodológico para esta investigación es empleado desde una revisión de literatura, siguiendo las indicaciones de Tranfield et al. (2003) donde se debe comprender la problemática investigativa para formular el objetivo de investigación y proceder a la exploración de algunas bases de datos como Google Scholar, Redalyc, Scopus y SciELO y se clasificaron y

consideraron estudios publicados sobre el quehacer empresarial, y a partir de allí, determinar acciones que generen valor empresarial.

El criterio de búsqueda, en cuanto al tiempo de exploración, se realizó desde junio de 2021 a marzo de 2022, ya que fue crucial por la pandemia COVID-19 y los investigadores esperaban identificar estrategias y acciones para aportar en esa crisis; sin embargo, se recopilaron artículos desde el año 2007 hasta el año 2022, porque evidenciaron avances en los temas de este estudio. La base de datos que finalmente se seleccionó para el estudio fue Google Scholar, Redalyc, Scopus y SciELO, las palabras clave en la ecuación de búsqueda se organizó de la siguiente manera: (“mercadeo + estrategias”) + (“estrategias de mercadeo + pequeñas empresas”) + (“mercadeo y medianas empresas”).

Los criterios de inclusión fueron los estudios que abordaran principalmente las palabras claves y que involucraron el mercadeo como eje estratégico en la gestión de las pymes. Los criterios de exclusión estuvieron determinados en documentos que no mencionaran el mercadeo como estrategia de valor. En este estudio se consideraron finalmente 53 documentos de apoyo para desarrollar el objetivo planteado en este artículo.

La clasificación de la información se hace bajo la técnica de PRISMA, sustentada por Moher et al. (2014) y se utilizó la herramienta Vosviewer para analizar la co-ocurrencia temática, esta se hizo a partir de la búsqueda en Scopus de “marketing strategies in small and medium-sized companies”, donde se visualizaron 245 documentos, luego se analizaron los principales componentes que le dan apoyo a la investigación; teniendo en cuenta esta, técnica se detallaron los aspectos de la siguiente forma:

1. Claridad y depuración del objetivo de investigación.
2. Clasificación de los escritos que buscan intereses similares dentro del proceso investigativo y especialmente con el tema empresarial de manera aplicada.
3. Selección de 62 escritos con los criterios de inclusión de palabras claves y que involucraron el mercadeo como eje estratégico en la gestión de las pymes que se detectaron.

4. De ellos se descartaron 12 escritos por no contar con la dinámica investigativa de manera directa, bien fuera por el enfoque de investigación o por los resultados poco claros con el objetivo de investigación.
5. Finalmente, se relacionan 53 estudios que aportaron en el conocimiento y en la construcción de este artículo.

Para lograr un análisis oportuno en este estudio, se utilizó la herramienta de Microsoft Excel para identificar los datos de Scopus y organizarlos de manera estructurada para comprender la coocurrencia de datos, recorrido de tiempo en publicaciones y autores representativos, empleando el software VOSviewer para el análisis y visualización de datos bibliométricos (Katoch, 2022).

Resultados

Posterior a la recolección y el análisis de la información, se determinaron los componentes del relevo generacional y como esto afectaba la toma decisión y los planes estratégicos de mercadeo, así:

Marketing Estratégico como Herramienta de Posicionamiento Competitivo Global

Sin lugar a duda, el marketing representa un papel muy importante en las organizaciones, independientemente del tipo de empresa que esta sea, en un mundo cada vez más competitivo y globalizado como el de hoy, el mercadeo es fundamental para sobrevivir en el área comercial, y más cuando se trata de pymes, y si a esto se le suma el hecho de ser empresas familiares, con mayor razón. En Colombia el 70% de las empresas son de familia y la gran mayoría no pasa de la tercera generación, por estos motivos, en este artículo se analiza el desempeño del mercadeo como herramienta comercial y, su aporte en la consolidación de las empresas familiares.

Un aspecto fundamental a resaltar, es el papel que juegan las empresas familiares en la actividad económica de un país, al ser generadoras de empleo y por ende aportar el mejoramiento de la calidad de vida de la población (Arenas y Rico, 2014). Otro aspecto relevante de análisis es el aporte de las empresas en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en el área de mercadeo intervienen aspectos de divulgación y relacionamiento, incorporando conceptos como

lo es la sostenibilidad, ya que las empresas deben alinear sus esfuerzos financieros, con los ambientales y los de RSE, lo que repercute en la estructura de la empresa y en el nivel de reputación corporativa, donde todavía falta más investigación, especialmente en empresas de familia y en economías emergentes (Wilches et al., 2020).

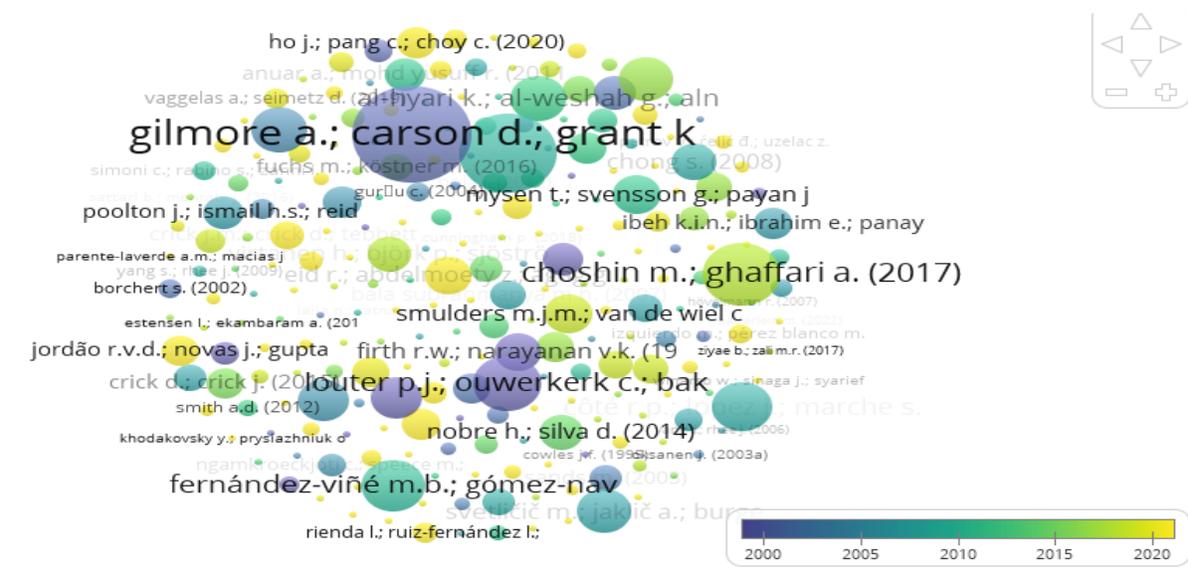
Con la implementación del *Balanced Score Card* en las famiempresas o empresas de familia, donde se pretende mejorar la existencia de este tipo de negocios, por lo general pueden generar pocos resultados antes de 5 años de funcionamiento, se requiere gestionar acciones que lleven a la identificación de problemáticas o necesidades y brindar solución para estas organizaciones. Según Méndez (2020), el Balanced Scorecard (BSC), se ve como la mejor opción que tienen las empresas familiares a la hora de realizar la planificación y control de las actividades, mejorando las expectativas de sostenibilidad y crecimiento en las organizaciones en la familia y la composición de los socios de la empresa, esto conllevará un aumento en las exportaciones, claro está, que con una gestión de mercadeo que acompañe las decisiones de la empresa (Herrera et al., 2016).

El plan de mercadeo que desarrolle la empresa debe contribuir para mejorar y potenciar los procesos comerciales, cumplir con las expectativas de los consumidores, gestionar la comunicación y el relacionamiento con clientes y proveedores, además, debe ser un elemento que se integre y aporte a los análisis de información para la asertiva toma de decisiones, que facilite el crecimiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa, todo esto permitirá a las organizaciones ser competitivas globalmente (Ortiz et al., 2020).

Seguidamente, se procedió a ingresar la información al software Vosviewer, donde se encontró en la Figura 1, la siguiente co-ocurrencia de términos:

Figura 2

Co-ocurrencia de autores

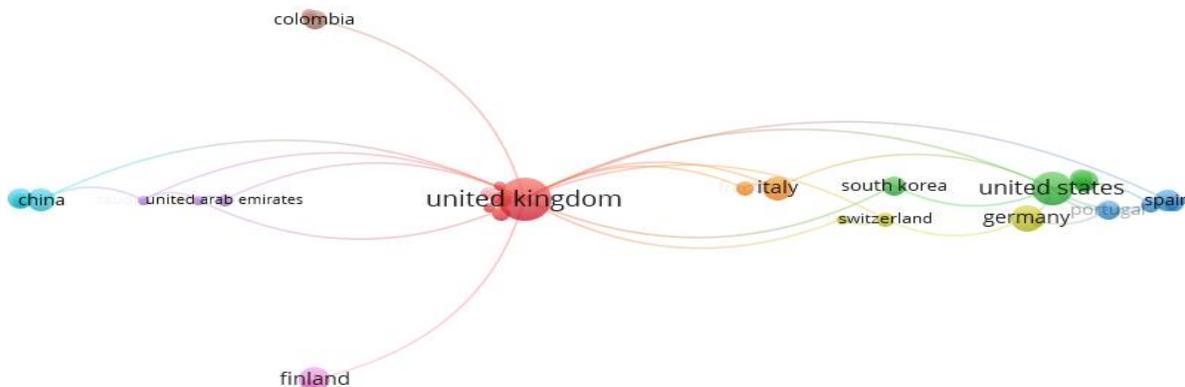


Fuente: elaboración propia a partir del software Vosviewer.

Se observa que los autores que más han estudiado este tema son: Gilmore, A., Carson, D., Grant, K., (2001), Choshin, M., Ghaffari, A., (2017) y Outer, P.J., Ouwerkerk, C. y Bakker, B.A., (2015). Finalmente, se hizo en la Figura 3 el análisis de co-ocurrencia de países, así:

Figura 3

Co-ocurrencia de países



Fuente: elaboración propia a partir del software Vosviewer.

Se pueden ver los países que sobresalen en investigaciones de estas temáticas, siendo estos: Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Finlandia y China.

Importancia del Mercadeo en Pymes de Familia

Las pymes, se ven hoy enfrentadas a grandes retos debido a los cambios acelerados y a la globalización, dos factores que inciden de una manera muy significativa en el futuro de este tipo de empresas, o, si a eso se le suma los conflictos internos por ser empresas familiares, donde por orgullo, intereses personales y falta de un adecuado organigrama, quede claro y de forma específica las funciones que cada uno va a desempeñar en la empresa. Se ven en la necesidad de recurrir a herramientas estratégicas de tipo administrativas como el mercadeo, que les permita proyectarse y alcanzar un posicionamiento en el mercado en el que se encuentren, por medio de acciones de mercado desarrolladas en la web, todo esto con la finalidad de que los consumidores realicen la conversión y posteriormente, materialicen la compra (Gómez et al., 2012; Meléndez, 2018).

Algunos estudios han abordado las estrategias de marketing para enfatizar en la importancia que cobran para aumentar el desempeño de todo tipo de empresas, como es el caso de las empresas familiares, en los análisis se clasifican las estrategias en financieras como las decisiones de inversión y capital, las estrategias operativas como la asignación de recursos en los procesos y productos de las empresas, así como las estrategias de cooperación o estratégicas, como lo es el desarrollo de capacidades dinámicas, la innovación y las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC), por tanto, unas estrategias de marketing bien enfocadas contribuyen al éxito empresarial (García et al., 2022).

No obstante, las empresas familiares pueden tener elementos positivos en relación con los otros tipos de empresas, es el caso de la generación de valor y el proceso de gestión financiera. En un estudio realizado en el área metropolitana de Medellín, se evidenció que las empresas de propiedad familiar poseen ventajas en la planificación y el control financiero, la gestión del capital de trabajo, la inversión del capital y en general las decisiones financieras, pero en ocasiones adolecen de planes de mercadeo pertinentes, con metas claras definidas y alcanzables (Barroso et al., 2012; Molina et al., 2020). Con la implementación de tecnologías de punta, las pymes en Colombia han venido trabajando para mejorar las estrategias de innovación, siendo un factor clave para la gestión

empresarial no solo de Colombia si no del mundo entero, pues cada día se viene influyendo más las herramientas como software para la fabricación de nuevos productos y servicios (Sánchez, et al., 2016), incidiendo positivamente en el desempeño del mercadeo y por ende en el desempeño de las empresas familiares, para lo cual es imperante realizar un proceso de mercadeo focalizado, riguroso, innovador y que impacte los resultados de las empresas (Charupongsopon & Puriwat, 2017; Baracaldo, 2013).

Enfoques y Dimensiones del Marketing en Pymes de Familia

El marketing estratégico, se convierte en un diferencial de las empresas exitosas, sea de empresas grandes y consolidadas, o de una empresa que comenzó como una orientación emprendedora, cuando se vinculan procesos de innovación, creando esta capacidad que permite a las empresas ser dinámicas, y logrando ser percibidas de una forma distinta por el consumidor final (Martínez et al., 2021). La cultura organizacional que vincula la capacidad de innovación y el reconocimiento del nivel del mercado, deben ser medidos de manera continua, especialmente en las empresas de familia, ya que el nivel del mercado es una variable que impulsa y direcciona la innovación en la organización; por tanto, ambas variables crecen o decrecen en paralelo, manteniendo una correlación que impacta directamente en la productividad de la empresa y la cultura organizacional (Solarte et al., 2020).

En cuanto al marketing digital en las empresas colombianas, de una base de 109,000 pymes, en el año 2020, el 26,3% cuentan con acceso a internet, el 7,4% brindan procesos de comercio electrónico, el 5,7% de las empresas tienen redes sociales (Serna et al., 2020). Sin lugar a dudas, el marketing digital juega hoy un papel importante en el mercado de las empresas de familia, los diferentes retos a los que se ven enfrentadas dichas empresas por los desafíos y cambios constantes, hacen que las pymes de familia le presten mucha atención al marketing digital; como lo manifiesta Rolla (2017), quien argumenta que la empresa independientemente de su tamaño, debe renovarse constantemente si su deseo es ser competitiva y esto se potencializa con las innovaciones tecnológicas, el uso del internet y la incorporación de los dispositivos móviles en la vida diaria, así como de la necesidad de contar con una página web, todo esto tiene como fin, hacer que las empresas familiares (pymes) vean esta nueva tecnología como la manera de relacionarse con los

consumidores y poder responder a sus necesidades de una forma más directa, eficiente y satisfactoria.

Las empresas familiares en Colombia, aún utilizan el marketing tradicional, pero no es muy efectivo el marketing estratégico y está muy poco desarrollado el marketing digital con sus diversas herramientas y modelos (Sánchez, 2019; Somalo, 2017), este último caracterizado por tener características de las 4F, es decir, funcionalidad, flujo, fidelización y *feedback* (Hoyos y Sastoque, 2020; Selman, 2017; Vega, 2019).

Relevo Generacional ante la Desaparición de la Empresa Familiar en la Tercera Generación

Macías y Ramírez (2011) manifiestan, que en este tipo de empresas dirigidas por la familia, el dueño de la empresa es el que ocupa la gerencia de la empresa; por tanto, no existe un riesgo asociado a esta situación, ya que no se dificulta la comunicación entre varias personas, al solo ser una misma persona la responsable de la toma de decisiones, obteniendo así, ventajas sobre las demás empresas en las que siempre hay un riesgo de agencia por este factor (Rave y Moreno, 2023).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2023), las empresas de familia han aportado al crecimiento económico de los sectores empresariales; sin embargo, requieren mayor formación para enfrentar las problemáticas que se presentan en el día a día, aspectos como la globalización y competitividad hacen que se enfrenten a nuevos retos empresariales.

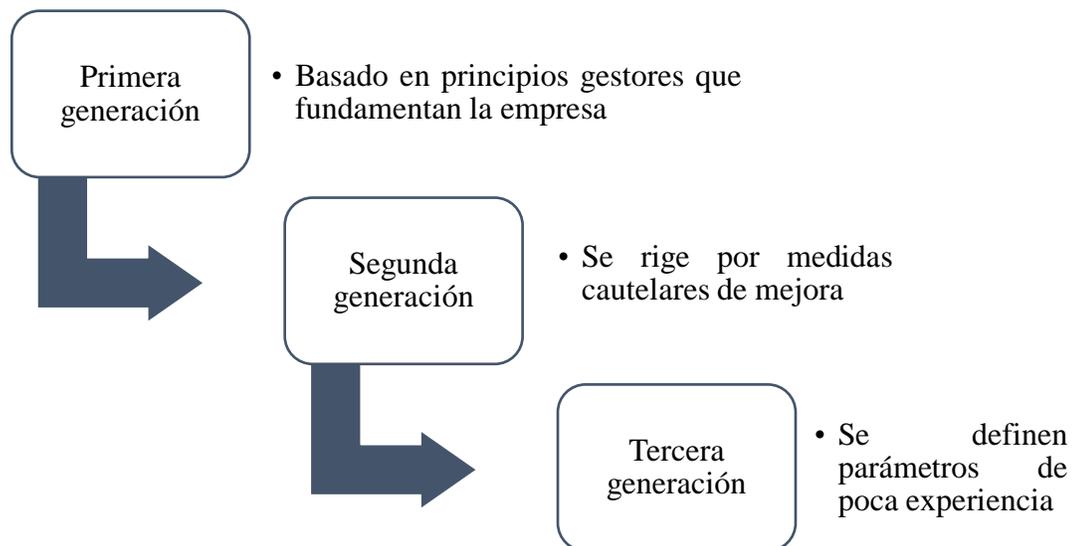
Aparte de pasar en generaciones, las empresas de familia también se deben pensar en expansión, para no desaparecer. Toro et al. (2013) explican que estas empresas no son sostenibles en la tercera generación, pues se comienzan a perder los valores.

En Sandoval y Guerrero (2010), se puede apreciar un estudio hecho a 30 empresas de familia de diferentes sectores productivos, la idea del estudio fue crear un esquema de gestión para aportar a las empresas que se han construido desde enfoques familiares, los principales resultados evidenciaron que el 60% de los negocios se han construido desde un enfoque natural, pero con el pasar del tiempo y debido a los resultados positivos, se han pasado a sociedades de responsabilidad

limitada. En la Figura 4, se observa la caracterización de funciones a partir de las generaciones que gestionan las empresas de familia.

Figura 4

Caracterización de funciones en empresas de familia



Fuente: elaboración propia.

Portafolio (2014) explica el comportamiento en Colombia en cuanto al tema de las empresas familiares, y es que, aunque el 70% de las empresas son de carácter familiar, el 89% en sus planes no contempla la sucesión o con el traslado de conocimiento empresarial de los padres a sus hijos, de la misma, y en más del 70% de los casos ni siquiera tiene estructurado cómo será el proceso de sucesión ni cómo serán seleccionados. Esto conduce al decepcionante panorama donde solo el 10% llega a la tercera generación, quienes tienden a desaparecer y solamente el 30% de estas firmas sobrevive al relevo generacional. La literatura ha evidenciado que la razón principal para que no exista un adecuado proceso de sucesión, es el hecho de que los propietarios de las empresas familiares desconocen el tema y no poseen protocolos establecidos para este fin, siendo esta una herramienta efectiva para brindar continuidad, sostenibilidad y formalización a las empresas familiares (Arenas y Rico, 2014). También hay estudios que analizan el papel que desempeña el accionista familiar en el control mayoritario, su creación de valor y la sucesión de este cargo (García-Ramos y Olalla, 2011).

Rave et al. (2022), encontraron como resultado de una investigación, los principales componentes que intervienen en el proceso de sucesión o de traslado empresarial de pymes familiares en Colombia, donde se destacan los siguientes: el conocimiento entre el sucesor y el propietario, la transferencia de capital, la planificación y seguimiento de los procesos, así como el tiempo de experiencia del sucesor; sin embargo, en los procesos de relevo generacional en las empresas familiares, se hace evidente la falta de planificación, necesitando que el sucesor esté interesado en los procesos de la empresa, teniendo el fundador en sus planes el relevo generacional e incluyendo a su familia en los procesos que se llevan a cabo en la empresa para que exista un interés real en la sucesión.

Conclusiones

Como se evidenció en los resultados, las empresas de familia deben estar acompañadas de asesores en procesos de transición, de modo que logren que las futuras generaciones se vinculen y fortalezcan la empresa. Es importante ser conscientes de la competencia, por tanto, hay que contar con un grupo interdisciplinario apropiado que permita una asertiva toma de decisiones y afronte los procesos de expansión para evitar la desaparición de la empresa.

De esta manera, la empresa familiar deja de representar un papel histórico y de investigación, convirtiéndose en un factor de suma importancia en el desarrollo económico y de forma activa, gracias a estas empresas, se pueden mantener la riqueza de generación en generación, sin dejar de aportar a la parte industrial y comercial.

Teniendo en cuenta lo expuesto en esta investigación, se proponen algunas acciones que apoyen a los empresarios en la propuesta de valor para darle continuidad a sus negocios:

- Construir bases de datos de clientes, para identificar las características de cada uno de ellos y generar acciones personalizadas.
- Generar un marketing estratégico que permita la competitividad e inserción en un mundo globalizado.

- Fortalecer el marketing tradicional, pero más importante aún, aunar esfuerzos en implementar y consolidar un marketing digital acorde a las necesidades empresariales y al comportamiento del consumidor actual.
- Fomentar una cultura organizacional, en torno al enfoque de mercadeo que la organización determine desarrollar.
- Elaborar protocolos adecuados de sucesión, que logren la perdurabilidad y sostenibilidad de los procesos y en general de la organización.

La realización de esta investigación es importante para conocer las empresas de familia, ya que en muchas partes del mundo ocupan un lugar fundamental en la escala de las economías mundiales; cuando a la hora de generar empleo se trata, estas empresas en Colombia han tenido dificultades para perdurar en el tiempo, algunos motivos son las políticas públicas, la adquisición del conocimiento de las nuevas generaciones y poca aceptación de los sucesores. Con respecto a la gestión por procesos, es un hecho que hay mejoría, siendo las grandes compañías las más avanzadas en sostenibilidad.

Los entes gubernamentales que promueven la creación de empresas en Colombia deben poner especial atención y generar estrategias para salvaguardarlas en sus primeras generaciones; por consiguiente, el acompañamiento del estado es imperante para apoyar a las pymes y a las empresas familiares, estas requieren constante capacitación en tecnologías de la información y la comunicación, mayor apoyo a créditos bancarios, deben asesorarlos para mejorar su infraestructura especialmente en conectividad a internet y así poder impactar positivamente en este tipo de empresas a todas las regiones de Colombia, lo que repercute en una mayor calidad de vida de la población y el indicador del Producto Interno Bruto (PIB) del país (Méndez, 2020).

Finalmente, es determinante para las empresas familiares contar con un plan de marketing planeado, gestionado y controlado de manera eficiente e innovadora, de acuerdo al contexto y al sector económico al que pertenezca la empresa, estar atentos a los cambios del mercado y de los distintos macro entornos, para brindar alternativas de productos y/o servicios que den soluciones a las necesidades actuales de los consumidores y se logre la permanencia en el mercado.

Las pymes de familia son una parte fundamental de la economía en muchos países. Se espera que existan investigaciones futuras que continúen apoyando esta temática de empresas de familia para aportar desde la academia y desde la empresa a la competitividad y sostenibilidad organizacional.

Al identificar estrategias efectivas de mercadeo, esta investigación puede proporcionar un respaldo valioso a las empresas, permitiéndoles mejorar su competitividad y sostenibilidad en mercados globales altamente innovadores, de la misma manera al analizar las estrategias de mercadeo que han tenido éxito en estas empresas de familia, resaltando ejemplos de innovación y creatividad en sus prácticas comerciales, e inspirando a otras empresas a adoptar enfoques similares y estimular un ambiente empresarial más dinámico y competitivo.

Consideraciones éticas

Se da a conocer que este proyecto de investigación se ha desarrollado desde un claro componente de la ética, el respeto y la responsabilidad como docentes investigadores y que en ningún momento se pretende irrespetar los procesos de investigación de las instituciones involucradas.

Conflicto de interés

Todos los autores realizaron aportes significativos al documento y declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con el artículo.

Declaración de contribución de los autores

Ledy Gómez Bayona: conceptualización, metodología, software, validación, análisis formal. Olga Vélez Bernal: investigación, recursos, curación de datos, escritura - borrador original, redacción, revisión y edición. Nancy Estela Grajales Montoya: visualización, supervisión, administración de proyecto, adquisición de fondos. Oswaldo Barrientos Cuellar: visualización, supervisión.

Fuente de financiación

Artículo derivado del proyecto “Adaptación de los modelos de negocios en tiempos de postpandemia en empresas de Medellín y el área metropolitana” de la Universidad de San Buenaventura - seccional Medellín, identificado con el código M3638.

Referencias

- (1) Alvarado, A. (2020). Perdurability, families, and internationalization processes: approaches from business history in Latin America. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 5(2), 1-32. <https://doi.org/10.1344/jesb2020.2.j075>
- (2) Arbeláez, J. U. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. *Revista Universidad EAFIT*, 39(129), 39-49. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/921>
- (3) Arenas, H. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231380005.pdf>
- (4) Baracaldo, N. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(35), 581-615. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5470871>
- (5) Barroso, A., Sanguino, R. y Bañegil, T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas de familia. *Investigación Administrativa*, 41(109), 62-69. <https://doi.org/10.35426/IAv41n109.05>
- (6) Betancour, J., Gómez, G., López, M., Pamplona, F. y Beltrán, C. (2013). Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 213-221. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.009>
- (7) Calderón, L. (2016). *Análisis de la gestión administrativa en las empresas de familia urbanas del sector alimentos antes, durante y después de la crisis del 2008*. [Tesis de Pregrado, Universidad de la Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/931
- (8) Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Las MiPymes representan el 99,1% del tejido empresarial de Bogotá y la Región*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/este-27-de-junio-se-conmemora-el-dia-internacional-de-las-mipymes>
- (9) Charupongsopon, W. y Puriwat, W. (2017). The influence of entrepreneurial orientation and family business's resources and capabilities on marketing performances. *European Research Studies Journal*, 20(2), 150-163. <https://doi.org/10.35808/ersj/634>
- (10) Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. (2022). *El Consejo Gremial*

- Nacional hace un llamado a que se realicen las investigaciones con celeridad y transparencia y a rodear las instituciones.* <https://confecamaras.org.co/noticias/887-el-consejo-gremial-nacional-hace-un-llamado-a-que-se-realicen-las-investigaciones-con-celeridad-y-transparencia-y-a-rodear-las-instituciones>
- (11) Consejo Colombiano de Empresas Familiares. (2022). *Market place empresarial.* <https://consejoempresasfamiliares.org/empresa-familiar/>
- (12) Espíndola, M. T., García, A. O., Calderón, Y. P. y Méndez, A. M. (2022). Acciones para impulsar la permanencia de las empresas familiares de Huajuapán de León, Oaxaca - México. *NOVUM*, 1(12),66–77.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/95220>
- (13) García , R., Lucero , M. D. y Ribbert, E. E. (2023). La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Ciencias administrativas*, (21), 1-1. <https://doi.org/10.24215/23143738e109>
- (14) García, J., Paz, A. y Boscán, M. (2022). Estrategias gerenciales en empresas contratistas del sector construcción en Barranquilla Atlántico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1825-1836. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.32>
- (15) García-Ramos, R. y Olalla, M. G. (2011). Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar: evidencia empírica en España. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40(149), 35-64.
<https://www.catedraempresafamiliarlarioja.com/sites/default/files/archivos/11.pdf>
- (16) Gómez, G., López, M., Betancour, J. y Millán, J. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Entremado*, 8(1), 28-42.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032012000100003&script=sci_arttext
- (17) González, A. y Pérez, M. (2021). Family business resilience under the COVID-19: A comparative study in the furniture industry in the United States of America and Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 138-152. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4423>
- (18) Herrera, H., Geleilate, J., Gaitan, S., Haar, J. y Soto, N. (2016). Export behavior and board independence in Colombian family firms: The reverse causality relationship. *Journal of Business Research*, 69(6), 2018-2029. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.147>
- (19) Hoyos, S. y Sastoque, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las pymes en Colombia en tiempo del COVID – 19. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39-

46. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>
- (20) Katoch, R. (2022). IoT research in supply chain management and logistics: A bibliometric analysis using vosviewer software. *Materials Today: Proceedings*, 56, 2505-2515. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.08.272>
- (21) La nota académica. (2022). *Los principales retos de las empresas familiares en Colombia*. <https://shorturl.at/oEHRU>
- (22) Lozano, M. y Urbano, D. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 37-63. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70052-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70052-4)
- (23) Macías, V. y Ramírez, D. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2011v9n15.1208>
- (24) Martínez, A., Rodríguez, J. y Tejerina, F. (2021). Explanatory and predictive drivers of entrepreneurial orientation and innovation capacity: Evidence from family enterprises. *Cuadernos de Gestión*, 21(2), 63- 76. <https://doi.org/10.5295/cdg.201329am>
- (25) Mayorga, J. y Martínez, C. (2015). La gestión financiera de las empresas defamilia. *Revista Criterio Libre*, 13(22), 121-135. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2015v13n22.123>
- (26) Meléndez, M. (2018). El marketing digital transforma la gestión de pymes en Colombia. *Cuadernos latinoamericanos de Administración*, 14(27). <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2652/2154>
- (27) Méndez, M. (2020). *Marketing digital como una herramienta para el fortalecimiento de las pymes en Colombia*. [Trabajo de pregrado, Universidad Militar]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36984>
- (28) Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. y Grupo, G. (2014). Ítems de referencia para publicar Revisiones Sistemáticas y Metaanálisis: La Declaración PRISMA. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 18(3), 172-181. <https://doi.org/10.14306/renhyd.18.3.114>
- (29) Molina, P., Botero, S. y Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76-86. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2415/pdf

- (30) Molina, P., Montoya, I. y Botero, S. (2020). Impacto de la influencia de la familia en el negocio, sobre el proceso de gestión financiera y la generación del valor en el sector textil-confección en la Ciudad de Medellín y su Área Metropolitana, Colombia. *Contaduría y administración*, 65(4). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2092>
- (31) Morales, G. y Morales, K. (2022). Culture as an obstacle for entrepreneurship. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00230-7>
- (32) Moreno, J. (2014). La presencia de la familia en la propiedad y la gestión de la empresa y su impacto en la rentabilidad: el caso de Colombia. *Empresas Familiares*, 8(1), 33-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4728303>
- (33) Ortiz, L., Melo, L. y Nova, L. (2020). Análisis del plan de marketing en empresas de la agroindustria alimentaria en Colombia. *Espacios*, 41(45), 139-152. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p12>
- (34) Parra, P. A., Botero, S. B. y Restrepo, A. M. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76-86. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2415/pdf
- (35) Portafolio. (2014). *Gobierno corporativo, el secreto para la empresa familiar*. <https://bit.ly/3ppOnlv>.
- (36) Rave, E. D. y Moreno, J. E. (2023). Proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso, grandes empresas vs. pymes. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (69), 157–189. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n69a7>
- (37) Rave, E., Moreno, J. y Montoya, D. C. (2022). Proceso de sucesión en Mipymes familiares colombianas: estudio de casos múltiples. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1264-1279. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.26>
- (38) Rolla, M. (2017). *El Marketing Digital en pymes Familiares El caso de una PYME Familiar del sector de Panificados en la Ciudad de Corrientes (2013 -2016)* [Trabajo de pregrado, Universidad de Buenos Aires]. <https://bit.ly/2ZeR27d>
- (39) Sánchez, J. (2019). *La función del marketing estratégico en el desarrollo sostenible de las empresas familiares pymes (Caso AVICESAT CIA. LTDA.)* [Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/9695/1/20T01146.pdf>

- (40) Sánchez, M., Cervantes, V. y Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 78-91. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145007.pdf>
- (41) Sandoval, J. y Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista UDCA Actualidad & divulgación científica*, 13(1), 135-146. <https://doi.org/10.31910/rudca.v13.n1.2010.717>
- (42) Segovia, A. (2013). Las famiempresas: más que unidades de producción económica una oportunidad para la intervención social. *Trabajo social*, (15), 87-104. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/74393/42579-196298-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- (43) Selman, H. (2017). Marketing digital. *MINTUR*. https://amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/Guia-Marketing-Digital-FINAL-31-03-20201_compressed-2.pdf
- (44) Serna, H., Barrera, A. y Castro, E. (2020). Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del COVID-19: Caso 17 Colombia. https://amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/Guia-Marketing-Digital-FINAL-31-03-20201_compressed-2.pdf
- (45) Solarte, C., Solarte, M. y Barahona, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y administración*, 65(1). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- (46) Somalo, N. (2017). *Marketing digital que funciona: Planifica tu estrategia e invierte con cabeza*. Editorial de la U. <https://www.libreriadelau.com/marketing-digital-que-funciona-planifica-tu-estrategia-e-invierte-con-cabeza/p>
- (47) Tarapuez, E., Aristizábal, J. y Monard, C. (2018). Aspectos sociodemográficos y familiares e intención empresarial en estudiantes de Maestría en Administración en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 422-434. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2757>
- (48) Toro, J., Alonso, G., Esguerra, P., Garrido, D., Iregui, M., Montes, E. y Ramirez, M. (2013). *El impacto del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (TLC) en la balanza de pagos hasta 2010*. Banco de la República. <https://bit.ly/2ZgYJtx>
- (49) Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing

- evidence-in-formed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- (50) Vega, C. (2019). Barreras de las pymes en Colombia para la implementación de estrategias y herramientas de marketing digital. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23891/Catalina%20Vega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- (51) Villarreal, J. L. (2011). *Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión Un enfoque desde la Teoría de la Agencia* [Trabajo de Maestría, Universidad Simón Bolívar]. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1499>
- (52) Wilches, A., Castro, L. y Torres, C. (2020). Estructura de las juntas directivas y divulgación de la responsabilidad social corporativa: El caso de las empresas más reputadas en Colombia. *Cuadernos de administración*, 33. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/23575/25094

Cómo citar este artículo: Gómez, L., Vélez, O., Grajales, N. y Barrientos, O. (2024). Estrategias de mercadeo en pequeñas y medianas empresas de familia para ser competitivas en Colombia. *Tendencias*, 25(1), 244-268. <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.248>