

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FAEDIS**



**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**SEMINARIO DE GRADO**

**Ensayo de Grado**

**Presentado por:  
PAOLA DAZA CAMARGO**

**LEGADO FAMILIAR COMO ESTRATEGIA DE MERCADEO EN EMPRESAS DE LA  
CIUDAD DE SINCELEJO, SUCRE**

**Bogotá D.C, Colombia**

**2019**

## **LEGADO FAMILIAR COMO ESTRATEGIA DE MERCADEO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE SINCELEJO, SUCRE**

Paola Daza Camargo – universidad Militar Nueva Granada

### **Resume**

*Legado familiar o capital socioemocional, son algunas de las caracterizaciones que se les han dado a las empresas familiares, precisiones que se han convertido en ventaja competitiva frente a otro tipo de empresas, por consiguiente, es importante analizar como una posible transformación que parte de una ventaja competitiva puede llegar a ser la estrategia más importante del proceso de mercadeo en la ciudad de Sincelejo, mejorando la eficacia del proceso de ventas al interior de estas.*

*Con el propósito una vez definido, como resultado se logra entender cómo en la actualidad líderes empresariales influyentes de la región desestiman como valor agregado el reconocimiento regional obtenido gracias a una trayectoria generacional que se mantiene intacta al pasar de los años, pudiendo ser usada como estrategia principal para sus procesos de mercadeo y ventas apoyados en herramientas innovadoras como lo son las tecnologías emergentes como canales de distribución o promoción.*

*La falta de conocimiento en relación con las ventajas de estos elementos en combinación ocasiona que se limiten recursos humanos y financieros para el logro de procesos más eficientes que concluyan en un intercambio de valor entre clientes y empresa.*

*La subutilización de un activo intangible para una empresa familiar como lo es su legado le resta a esta parte del reconocimiento ganado generacionalmente a nivel regional poniendo en riesgo la cuota de mercado actual frente a empresas similares o emergentes.*

**Palabras claves:** Mercadeo, estrategia, legado familiar, tecnología emergente, canales de distribución, líderes empresariales.

## **FAMILY LEGACY AS A MARKETING STRATEGY IN COMPANIES OF THE CITY OF SINCELEJO, SUCRE**

### **Abstract**

*Family, legacy, social, mental health/wellness and capital, are some of the characterizations that have been given to family businesses. Details that have become a competitive advantage over other types of companies, therefore, it is important to analyze, as a possible transformation that starts from a Competitive advantage and can become the most important strategy of the marketing process in the city of Sincelejo improving the efficiency of sales process within.*

*With the purpose once defined, as a result, it is possible to understand how at present time, influential business leaders of the region dismiss as added value the regional recognition obtained, thanks to a generational trajectory that remains intact over the years, and can be used as a strategy principal for its marketing and sales processes supported by innovative tools, such as, emerging technologies, distribution, and/or promotion channels.*

*The lack of knowledge regarding the advantages of these elements in combination causes limited human and financial resources to achieve more efficient processes that result in an exchange of value between customers and companies.*

*The underutilization of an intangible asset for a family business such as its legacy subtracts this part of the recognition gained generationally at the regional level, putting at risk the current market share, compared to similar, or emerging companies*

**Keywords:** Marketing, strategy, family legacy, emerging technology, distribution channels, business leaders.

## **Introducción**

La innovación como herramienta de apoyo para el crecimiento y desarrollo de una empresa, invita a estas a trabajar con diferentes tipos de innovación, por ejemplo, la de comercialización la cual trata temas de mercadeo específicamente.

Esta herramienta le permite a la empresa continuar enfocándose en su ventaja competitiva, la cual se construye en el tiempo para cualquier tipo de empresa, es el caso de las empresas familiares en las cuales el legado generacional representa una gran responsabilidad de continuar, convirtiéndose esta en dicha ventaja, por ésta razón el objetivo de esta investigación es el de analizar si ese legado familiar puede transformarse en estrategia de mercadeo, para brindar mayor confianza, tranquilidad y respaldo a los clientes, para ello se presenta un análisis del entendimiento conceptual que tienen algunos empresarios frente al mercadeo en comparación con la literatura y frente al manejo que estos le dan a ese legado familiar Uno de los elementos importantes al interior de las empresas es el mercadeo, básicamente por el ambiente competitivo día tras día, los continuos cambios del mercado en diferentes escenarios y la incertidumbre del mercado transmitido por los clientes. Por consiguiente y para ampliar sobre la problemática en este tema, se aplicó un método de estudio de caso de enfoque cualitativo simple mediante la métrica de entrevista semi estructurada que permitió analizar y describir la percepción y conocimiento del mercadeo, la estrategia, el legado familiar y los canales tecnológicos de comercialización y promoción.

Se realizaron entrevistas semi estructuradas a dos de los empresarios más reconocidos en la región de Sincelejo Sucre del sector de la arquitectura y de la construcción. Las preguntas que se formularon están relacionadas con las siguientes variables: Conocimiento conceptual frente a los temas anteriormente mencionados, la cercanía con el manejo del legado familiar y la tecnología actual en temas de comercialización y promoción.

## **DISCUSIÓN DE DATOS**

### **Elementos del crecimiento y desarrollo empresarial**

Cuatro elementos importantes para el crecimiento y desarrollo empresarial en organizaciones familiares son:

Mercadeo, estrategia, legado familiar y canales tecnológicos de promoción, su combinación e interacción contribuyen al cumplimiento de objetivos y a un desarrollo misional.

#### **Mercadeo**

El mercadeo se refiere a la ejecución de ciertas actividades que apoyan a que la empresa alcance metas propuestas, adelantándose a necesidades y deseos de clientes y a desarrollar servicios o productos idóneos para el mercado, en empresas de familia este término es conocido, aunque a veces ajeno a su entorno debido a que ante la continua búsqueda de crecimiento y la lucha por aumentar los beneficios ofrecidos a los clientes, enfocan sus procesos y recursos únicamente en el producto, calidad, precio y servicio.

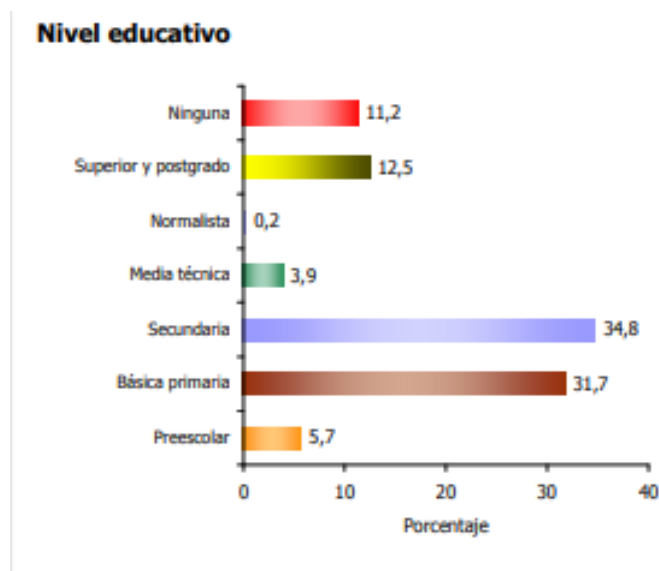
Es este proceso en empresas familiares en ocasiones el más complejo, debido a la continua evolución y conocimiento de un gran número de variables del mercado: los clientes, los canales de promoción, la capacidad de inversión, el talento humano, etc., la identificación de la situación actual y real de estas variables facilitan a las empresas a crear estrategias, que al ser puestas en acción lleven a la empresa por el camino del posicionamiento e incluso hacia el liderazgo en el sector.

No obstante, para empresas de tipo familiar en regiones pequeñas de Colombia no es un camino fácil de andar, ser el primero y mantenerse en el tiempo en este lugar podría pensarse que es un objetivo motivador, sin embargo, si las empresas no están preparadas para afrontar los

desafíos que esto implica, terminan siendo absorbidas por la competencia o dejan de existir por no reconocer de manera oportuna los cambios del mercado.

En Colombia, en la ciudad de Sincelejo Sucre la empresa Masmóvil en noviembre del 2007 anunció su retiro del mercado causado por opciones de movilidad de menor valor como lo es el mototaxismo, además de otros motivos, Mototaxismo quebró empresa transportadora de Sincelejo (6 de febrero de 2007). El Tiempo p.1.

Por otra parte, el bajo índice de profesionales altamente capacitados en la región causa que al nivel de la alta gerencia exista una brecha evidente entre empresarios, reflejada en la desactualización del conocimiento y de la capacitación continua, el boletín del censo del 2005 en la ciudad de Sincelejo nos ratifica esta percepción.

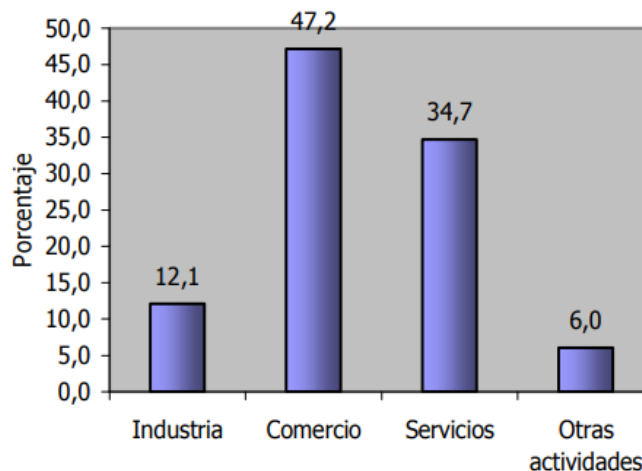


**Gráfico 01**

Nivel educativo en Sincelejo Sucre.  
Fuente. DANE Boletín Censo general, 2005.

Como muestra el gráfico No 1, tan solo el 12,5% de la población total de Sincelejo ha alcanzado el nivel superior o de posgrado y el restante 87,5% es mano de obra no calificada distribuida en los diferentes establecimientos de actividad económica de la ciudad, “en el pasado, a la masa de trabajadores se le llamaba “mano de obra, en la actualidad se habla de “talento

humano” (Tarapuez/Lima, 2013, p.48), un término que tiene una connotación más integral bajo constante evolución.



### Gráfico 2.

Establecimientos según actividad económica

Fuente. DANE Boletín Censo general, 2005.

En el gráfico No 2, vemos que el 12,1% de los establecimientos, se dedica a la industria, un 47,1% al comercio, un 34,7% a los servicios y un 6% a otras actividades, lo que nos indica que el 12,5% podría estar distribuido en estos 4 tipos de establecimiento.

Sin embargo al realizar una validación conceptual sobre el termino mercadeo teniendo presente la cifra del 12,5% del DANE frente al nivel de escolaridad, se le pregunta a estos empresarios de la región acerca del significado de la palabra mercadeo a lo cual ellos respondieron “son las ideas que se usan para dar a conocer un servicio o un producto, hay que tener mucho cuidado en lo que se quiere mostrar” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 21 de 2019), “Es la manera por medio de la cual podemos dar a conocer nuestros proyectos” (Entrevistado 2, comunicación personal, febrero 19 de 2019).

Lo anterior permite comparar el concepto de estos líderes con el de la literatura, Kotler indica que el mercadeo “supone atraer clientes y administrar relaciones redituables con ellos”

(Kotler, 2017, 1), frente al término estos empresarios estarían afirmando de cierta manera que es posible a través de ideas mostrar productos o servicios que atraigan clientes, sin embargo al profundizar en el término se les pregunta acerca de los factores con los cuales debe contar el mercadeo para funcionar de manera correcta, a lo que respondieron,

E1: “Saber identificar los nichos y las necesidades que ellos tengan” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 21 de 2019).

E2: “Contar con el mercado objetivo, cómo se le va a llegar y qué se debe hacer para lograrlo” (Entrevistado 2, comunicación personal, febrero 19 de 2019).

De acuerdo con la literatura, Kerin/Hartley indica que “Para que el marketing funcione se requiere por lo menos de cuatro factores” (Kerin/Hartley, 2018, p.6) partes interesadas y sus necesidades no satisfechas, las ganas de las partes por satisfacerlas, comunicación entre las partes y finalmente el interés de cada una para intercambiar, en comparación con los factores indicados por estos empresarios de manera parcial uno de ellos confirma que conocer el nicho o las partes interesadas y sus necesidades le permiten al mercadeo funcionar, de otro lado es más acertado el otro entrevistado ya que confirma en términos propios lo que menciona la literatura.

## **Estrategias**

Cómo parte del proceso de mercadeo se generan algunas estrategias, término que hace referencia a crear actividades o tácticas que permitan el logro de objetivos fundamentales como el de incrementar ventas e ir construyendo la ventaja competitiva, pero que significa para estos empresarios ser creativo, esto respondieron,

E1: “Es hacer uso de la imaginación para poder llevar a cabo proyectos” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 21 de 2019).

E2: “Es imaginar el escenario como un todo, para luego fijar el camino a seguir para poder plasmar en la realidad ese imaginativo” (Entrevistado 2, comunicación personal, febrero 19 de 2019).



De acuerdo con lo dicho por Tarapuez “La creatividad es una habilidad casi mágica” (Tarapuez/Lima, 2013, p.5), es decir que en realidad esta definición afirma lo dicho por estos empresarios, la imaginación es creatividad.

El proceso creativo, permite desarrollar potenciales de la persona en un ambiente motivador, el cual debe contener estrategias y recursos que promuevan aptitudes en favor de la curiosidad, la imaginación, la sensibilidad “frente a los problemas y su adecuada solución nueva e innovadora mediante una profunda Investigación del objeto de estudio” (Tarapuez/Lima, 2013, p.47)

Es esta imaginación o creatividad la que ayuda a la definición de estrategias, por tanto, son estas las que representan la apuesta de cada empresa frente al mercado, aunque no garanticen el éxito, aunque posiblemente este radique en lograr esa diferenciación de productos y en la correcta segmentación de la población objetivo, con el fin de establecer un equilibrio entre satisfacer necesidades de índole personal del cliente que permita lograr una sinergia empresarial, cuyo fin sea “aumentar el valor para los consumidores mediante la ejecución más eficaz de las funciones de la organización” (A., R., W., S. 2018, p.87).

Conociendo esto, que son las estrategias para estos empresarios, sus respuestas son,

E1: “ideas para conseguir algo, como en la guerra” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 21 de 2019)

E2: “son las tácticas que tiene la empresa para un objetivo específico” (Entrevistado 2, comunicación personal, febrero 19 de 2019)

Lo que dice la literatura frente al término, “La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre” (Francés, 2016, p.22), la idea que tienen estos empresarios ante el término confirman lo dicho por Francés, ya que como en la guerra o en la realidad empresarial, las ideas se convierten en objetivos y estos en estrategias que terminan en la acción bajo una incertidumbre de si se logrará o no lo propuesto.

## Legado Familiar

En términos legales el legado familiar son todos los bienes materiales o no materiales que son cedidos de una persona a otra y en términos no legales, es la transferencia de algo entre personas.

A nivel empresarial el valor socioemocional transmitido de generación en generación se convierte en ese activo no material al cual hacen referencia los abogados, gracias a que en empresas de familia como es el caso de estos dos empresarios, este activo toma mayor valor ya que implica una gran responsabilidad de continuar., si este legado familiar en el mercado sincelejano es sinónimo de trayectoria, experiencia y sabiduría, surge la inquietud de ¿Por qué entonces estos empresarios no transforman en la estrategia principal del mercadeo de las empresas para fortalecer el valor que se busca ofrecer a los clientes?

Por consiguiente, les preguntamos acerca de qué miembro de la familia era el fundador de estas empresas,

E1: “Mi padre, arquitecto urbanista y paisajista, hoy abuelo de mi hijo también arquitecto como yo y quién ahora está al frente de la empresa” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 21 de 2019)

E2: “Yo, aunque venga de familia de ingenieros civiles y arquitectos” (Entrevistado 2, comunicación personal, febrero 19 de 2019).

El veloz cambio del entorno empresarial ayuda que las técnicas, servicios o productos e incluso la manera de hacer negocios pasen a ser obsoletas de manera acelerada, a pesar de ello, a la juventud le resulta más fácil unirse a dichos cambios que a los miembros de mayor edad, los cuales sortean dificultades frente a nuevas tecnologías y en ocasiones esto puede llevar a que los hijos como dice Belausteguigoitia “La percepción de que los tiempos de sus padres han caducado puede llevar a los jóvenes a menospreciar los conocimientos, habilidades y experiencias de sus mayores” (Belausteguigoitia, 2017, p.44).

En América Latina por culturalidad, las personas y el tamaño de las organizaciones se podría deducir que “el papel de la familia debe ser muy alto en la mayoría de ellas y es posible, como lo afirma Lozano, que más del 90% de nuestras empresas sean de carácter familiar” (Varela, 2008, p.506), entonces quienes han construido el legado familiar han sido en el caso de estos empresarios,

E1: “mi padre, mi hijo y yo. Los tres somos arquitectos” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 21 de 2019)

E2: “mi padre y yo” (Entrevistado 2, comunicación personal, febrero 19 de 2019).

Lo anterior confirma que tan solo un tercio de estas empresas familiares llegan a la segunda generación y la tercera tan solo un quinto debido a los variados problemas a los que se enfrentan estas empresas desde incompetencia de algunos de sus miembros en cargos claves, los cuales estarían mejor a mano de profesionales más capacitados, hasta la falta de segregación de las finanzas personales de las corporativas, el poco entendimiento de las reglas y el continuo seguimiento de estas, entre otras “son fuentes frecuentes de conflictos que erosionan la gestión cotidiana de los negocios” (Varela, 2008, p.507).

¡De igual forma el beneficio que trae consigo el legado familiar en las empresas de este tipo es muy grande y así lo reiteran estos empresarios,

E1: “Claro! Porque de los errores que se cometieron en el pasado se aprendieron de ellos y ya no se repiten. Sumado a eso se va aumentando la experiencia, lo que genera en los clientes más confianza (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 21 de 2019).

E2: “por supuesto, ya que mi papá es una persona muy sabia y me aconseja y acompaña cada día en la empresa, eso me da tranquilidad y confianza” (Entrevistado 2, comunicación personal, febrero 19 de 2019).

Esto confirma que un desempeño efectivo esta dado por el ambiente, por quienes trabajan en grupo y que un gerente tenga como tarea principal garantizar la comprensión entre los miembros, que comprendan desde como se realiza el proyecto, los objetivos y de cómo lograrlos, como dice

Koontz “si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan” (Koontz, 2017, p.119).

El legado familiar, el trabajo en equipo son algunos de los elementos diferenciadores de este tipo de empresas, por tanto ¿Qué relación puede tener el mercadeo y el legado familiar?, el concepto de marca nace de la pasión, de una historia que se quiere compartir, el motivo o causa de la empresa, Coto indica al respecto que “las historias y experiencias serán —según Peters— más importantes en el futuro de los productos porque la capacidad de transmitir emoción es lo más importante en un mundo controlado por la tecnología” (Coto, 2008, p.41).

Este referente literario nos afirma lo que piensan estos empresarios frente a la percepción de los clientes ante su legado de familia,

E1: “da mucha confianza saber todo lo que le hemos aportado a la ciudad como la construcción de edificios emblemáticos, urbanización, la expansión de la ciudad y de la región, entre otras. Aún seguimos buscando por medio de la arquitectura cambiar la forma de vivir de las personas” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 21 de 2019), ¿Cómo transmiten este mar de sentimientos e historias estas empresas a los clientes?

### **Canales tecnológicos de comercialización**

Al mercadeo, la estrategia y el legado familiar se suma un cuarto elemento primordial para este tipo de empresas familiares en la región sucreña, la tecnología. Hoy día los avances tecnológicos y el internet han obligado a estas empresas a implementar este tipo de herramientas en sus procesos, aunque en la actualidad como indica Martrat “ni las escuelas de ingeniería ni las de administración de empresas (con pocas excepciones) saben todavía cómo enseñar a los directivos a gestionar y a sacar fruto de forma estructurada de la digitalización” (Martrat, 2017, Introducción).

No obstante, ¿qué tan familiarizados están los empresarios de Sincelejo con la tecnología a nivel organizacional? Esto respondieron,

E1: “permiten llegar a otros mercados a nivel regional, lastimosamente la trayectoria familiar se pierde cuando queremos llegar al mercado fuera de la región” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 21 de 2019)

E2: “es importante la tecnología, pero sucede que alguna no es de fácil manejo por la baja calidad en la mano de obra de la región” (Entrevistado 2, comunicación personal, febrero 19 de 2019).

Lo anterior confirma que la TIC altera la forma de hacer empresa y de “crear valor económico en formas que no fueron previstas hace una década” (Varela, 2008, p.541).

Sería apropiado indagar hasta el momento si a través de la tecnología las empresas pueden transmitir ese concepto de marca, esa pasión o historia de manera que agregué valor en los clientes, les transmitimos esta inquietud a los empresarios entrevistados y esto respondieron,

E1: “redes sociales, sé que es una tecnología muy usada en el sector” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 21 de 2019).

E2: “La página web y las redes sociales, hasta donde yo sé” (Entrevistado 2, comunicación personal, febrero 19 de 2019).

En comparación con la literatura Coto manifiesta que este tipo de herramientas no son de uso exclusivo para promocionar productos o servicios, por el contrario “con ellas se pueden cubrir las necesidades de la compañía en todas las áreas del marketing” (Coto, 2008, p.39), de alguna forma este referente literario confirma el alcance de este tipo de tecnología de acuerdo con lo manifestado por estos empresarios.

Estos canales de distribución o promoción hacen parte de una red externa que con las relaciones con clientes satisfacen “las necesidades de los segmentos de mercado a los que se dirige la organización” (Gutiérrez, 2016, p.120)

Los empresarios en Colombia reconocen la importancia de este tipo de canales y de las TICS para su operatividad y competitivas “el 67 % de ellos así lo piensan, según la Primera Gran Encuesta Tic” (4 de octubre 2017, El Tiempo), es un tema que se considera no del futuro si no de la actualidad. Según el reporte de industria de 2017 el 62.3% de la población colombiana hace uso del internet cuyo principal uso son las redes sociales en un 81,5% siendo el teléfono celular y el computador de escritorio los dispositivos mas usados para conectarse, Comunicación de Regulación de comunicaciones. (2018) Reporte Industria 2017. Recuperado [https://www.crcom.gov.co/recursos\\_user/reporteindustria2017.pdf](https://www.crcom.gov.co/recursos_user/reporteindustria2017.pdf), esto da viabilidad total a estas empresas para que evolucionen tecnológicamente.

El truco del éxito del mercadeo digital “consiste en la correcta integración de las nuevas y viejas herramientas de la forma más adecuada” (Coto, 2008, p.39), es decir que de ser posible estas empresas pueden cumplir objetivos de mayor valor al implementar herramientas tecnológicas y tradicionales, a la medida de su desarrollo y consolidación, la empresa debería producir contenido offline, esta información “deberá plasmarse en las redes sociales a través de publicidad o mediante publicaciones (posts) en las diferentes cuentas de las redes sociales” (Martrat, 2017, p.38)

Lo anterior les permite tener una mayor cercanía con los clientes, compartiendo ese factor diferenciador del legado como estrategia demostrando entonces que este factor clave del legado en combinación con el mercadeo, la estrategia, y los canales tecnológicos de comercialización o promoción les pueden permitir a estas empresas desarrollarse y apostarle a un crecimiento y consolidación empresarial, fortaleciendo en sus cliente la percepción de confianza y tranquilidad ante los productos y/o servicios ofrecidos.

Hacerle frente a una economía en constante cambio donde los distintos tipos de clientes, sus deseos, la tecnología, la competencia, su entorno, el mercado y en general a la economía como dice Van Den Berghe “la empresa debe innovar y estar al ritmo del cambio; el gerente debe dirigir ese cambio con una visión futurista para adelantarse a la competencia” (Van Den Berghe, 2015, p.11).

Ese logro de objetivos en la empresa puede implicar un alto número de tareas y para hacerlo más simple se establece una segregación de roles y responsabilidades unas más especializadas que otras, agrupándolas de acuerdo con sus similitudes y “tendientes a lograr las cinco funciones básicas de toda organización: vender, fabricar, manejar el dinero, la información y la tecnología y coordinar al personal” (Münch, 2014, p.54).

De igual manera debe invertirse en la formación y capacitación del talento humano de la empresa bajo un enfoque competitivo e innovador, sin duda alguna es esta una excelente inversión en el largo plazo, ya que “el capital humano no se devalúa ni se deprecia, por el contrario, con su experiencia y conocimientos es cada vez más útil para la empresa” (Van Den Berghe, 2015, p.11).

Ahora bien, en el caso de estas empresas familiares en Sincelejo que motivadas por acercarse de mejor manera a sus clientes y al mercado les apuestan a las nuevas tecnologías, no pueden perder de vista la cobertura de internet con la que cuenta actualmente Colombia “para municipios nacionales es de un 98% y “la apropiación de dispositivos como los smartphones (el 72 por ciento de los hogares tienen al menos uno” (4 de octubre 2017, El Tiempo), es este tipo de información la que deben indagar y sobre la cual pueden partir para la creación de estrategias.

Tener como referente cifras como las de los porcentajes de las empresas con presencia en la web, según el Reporte Industrial 2017 indica que el sector industria manufacturera cuenta con el 71.8% seguido de servicios con un 63,7% y comercio con un 60,1% Comunicación de Regulación de comunicaciones. (2018) Reporte Industria 2017. Recuperado [https://www.crcom.gov.co/recursos\\_user/reporteindustria2017.pdf](https://www.crcom.gov.co/recursos_user/reporteindustria2017.pdf), estos datos dan a conocer que desde el 2017 las empresas colombianas que no hayan incursionado en esta innovación tecnológica pudieron pasar a la obsolescencia o a llenar los índices de desaparición total del mercado.

## Conclusiones

El bajo porcentaje de la población de Sincelejo con formación profesional y/o especializada, no ha sido un limitante para que existan empresas familiares de alto reconocimiento regional en el sector de la arquitectura y la construcción, las cuales actualmente son lideradas por una de sus generaciones, quienes cuentan con un conocimiento empírico en relación con el mercadeo, el cual coincide con los conceptos de la literatura y que de una u otra manera les han venido funcionando para darse a conocer en el mercado aunque no de igual manera para acortar distancia entre la brecha que existe entre los niveles o especialidad en el conocimiento de estos temas.

La continua búsqueda por encontrar esas estrategias que les faciliten a estas empresas el logro de objetivos fundamentales como el de incrementar ventas e ir construyendo la ventaja competitiva no han sido tarea fácil y aunque su proceso creativo sea empírico pero suficiente para idear tácticas no han sido suficientes y del todo eficaces, al querer transmitir su pasión y contar la historia del legado familiar.

Los cambios acelerados del entorno de estas empresas han ocasionado que estas replanteen las técnicas, los servicios y productos más rápidamente, sin embargo, esta labor no traza de generaciones pasadas, debido a que sus miembros de mayor edad no cuentan con la misma habilidad que la de los más jóvenes para involucrarse a nuevas tecnologías, causando que se estos desestimen los conocimientos, habilidades y sabiduría de generaciones pasadas y estas vayan perdiendo valor en el tiempo.

En el caso de las generaciones antecesoras, quienes depositan su confianza en las nuevas, parten del supuesto de que los mismos errores ya no se cometen porque de ellos se aprenden y este conocimiento se transfiere entre estas generaciones, promoviendo que se unan nuevas maneras de abordar o sortear los desafíos que demanda el mercado.



La aparición de tecnologías emergentes han motivado a que estas empresas evolucionen en conocimiento o en herramientas, algunas en mayor o menor proporción, no es igual comparar el grado de adaptación que tiene una empresa en ciudades de mayor desarrollo con aquellas empresas en regiones de menor desarrollo en el territorio nacional, es el caso de estas empresas sincelejanas, que aunque quieran modernizarse rápidamente, y son conscientes de los retos que imponen los clientes que incursionan en el mundo digital, toman mayor tiempo por diferentes razones, entre ellas, la capacidad de inversión o la compatibilidad tecnológica de sus sistemas o procesos.

La no transformación del legado familiar como estrategia de mercadeo para brindar mayor respaldo a los productos o servicios ofrecidos por estas empresas y de cierta manera mejorar los tiempos de ventas a impedido a estas aumenten en el tiempo estimado su cuota en el mercado impidiéndoles contar con proyectos en ejecución de manera simultánea, a fin de ser más eficientes en tiempos, costos y precios e incluso en potencializar su posicionamiento en el mercado que le permita fidelizar clientes y atraer potenciales, que buscan respaldo, confianza y tranquilidad.

## 1. Bibliografía

- Martrat, F. (2017). Menos likes, más leads: Transformación digital en ventas. Edición Pearson Educación.
- Koontz, H. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15a. ed.) Edición McGraw-Hill Interamericana.
- Francés, A. (2016). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.
- Fischer, L. (1993). Mercadotecnia (4ª. Ed.) Edición McGraw-Hill
- Kotler, P. (2017). Fundamentos de marketing. (13a. ed.) Pearson Educación.
- Espinoza, G. Romero, J. (2016). Innovación y diseño para la estrategia empresarial. Pearson Educación.
- A., R., W., S. (2018). Marketing. (13a. ed.) McGraw-Hill Interamericana
- W., M. (2009). Administración de ventas. (9a. ed.) McGraw-Hill Interamericana
- Alonso, M. (2008). El plan de marketing digital. Pearson Educación.
- Belausteguigoitia, I. (2017). Empresas familiares. (4a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Gutiérrez, E. (2016). Neurocreatividad en la empresa. Ediciones de la U
- Carolina, E. (2013). Creatividad empresarial. (2a. ed.) Ecoe Ediciones.
- Varela, R. (2008). Innovación empresarial. (3a. ed.) Pearson Educación.
- Den, E. (2015). Diseña y administre su propia empresa. (4a. ed.) Ecoe Ediciones.
- Münch, L. (2014). Administración. (2a. ed.) Pearson Educación.
- Bernal, C., Sierra, H. (2013). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (2a. ed.) Pearson Educación.