

Estrategias de Mercadeo Creadoras de Valor en las PYMES Industriales de Bogotá D.C

Tercer avance

Línea de profundización: (Mercadeo de servicios)

Grupo de Investigación Mercadeo I+2

Francy Edith Perdomo (100373541)

Asesor temático: Giuseppe Angelo Vanoni Martinez

Supervisor metodológico: Giuseppe Angelo Vanoni Martinez

11 de noviembre del 2025

Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar las estrategias de mercadeo que generan valor en las pymes industriales de Bogotá D.C. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo con una investigación de tipo descriptiva, realizando entrevistas semiestructuradas en profundidad a diecisiete (17) empresarios y/o propietarios de pymes de entre 30 y 45 años. Asimismo, se llevó a cabo una revisión documental en plataformas como Scopus, ScienceDirect y Google Académico. Luego de recolectar la información, se interpretó a través de la técnica del análisis de contenido, con el apoyo de la herramienta Atlas ti, versión 2009. Con respecto a los resultados, se identificaron categorías afines a las prácticas de mercadeo utilizadas por las pymes industriales, las acciones para la creación de valor y las innovaciones que aplican para alcanzarlo. Se concluye que, en Bogotá, las pymes industriales, emplean principalmente tácticas de bajo costo, como acciones de mercadeo empíricas, fundamentando la creación de valor en la calidad del producto, el acompañamiento al cliente y el servicio postventa, pero sin planificar formalmente. De todo esto, se deriva la oportunidad de fortalecer prácticas innovadoras al optimizar el presupuesto, para la incorporación de tecnología y profesionalización de la gestión y planificación estratégica.

Palabras clave: Pymes, estrategias de mercadeo, creación de valor, estrategias innovadoras

Abstract

The objective of this research is to identify the marketing strategies that generate value in industrial SMEs in Bogotá D.C. To this end, a qualitative approach was adopted with a descriptive research design, conducting in-depth semi-structured interviews with seventeen (17) entrepreneurs and/or owners of SMEs between the ages of 30 and 45. A document review was also carried out using platforms such as

Scopus, ScienceDirect, and Google Scholar. After collecting the information, it was interpreted using content analysis with the support of Atlas.ti software, version 2009. Regarding the results, categories related to the marketing practices used by industrial SMEs were identified, including the actions for value creation and the innovations they apply to achieve it. It is concluded that, in Bogotá, industrial SMEs primarily employ low-cost tactics, such as empirical marketing actions, basing value creation on product quality, customer support, and after-sales service, but without formal planning. From all this arises the opportunity to strengthen innovative practices by optimizing the budget, for the incorporation of technology and professionalization of management and strategic planning.

Key words: Pymes, marketing strategies, value creation, innovative strategies

INTRODUCCIÓN

Las pymes son esenciales para el desarrollo económico de cualquier nación, ya que constituyen el respaldo de numerosas economías, especialmente en naciones en vías de desarrollo (Osuna-Velarde et al., 2024). Según Ali (2024), su valor no solo se debe a su número, sino también a su capacidad para generar empleo, promover la innovación y aportar al crecimiento económico.

En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2023) señala que, en la actualidad, las pequeñas y medianas empresas representan el eje central de la economía mundial, impulsan el desarrollo y de la empleabilidad, y representan el 90% de las empresas del país, el 70% de los puestos de trabajo y el 50% del PIB. Por lo tanto, a nivel global, se reconocen como un centro clave de la economía, ya que constituyen un elemento crucial para el empleo y la producción en muchos países.

Asimismo, en América Latina, las pymes desempeñan un papel relevante en el impulso del crecimiento regional. Sin embargo, estas presentan características y capacidades muy variadas para acceder a mercados, tecnologías y capital humano, lo cual afecta su productividad, su capacidad para exportar y crecer (CEPAL, 2023).

Esta tipología de empresas, en Colombia, representa cerca del 95 % de la estructura comercial nacional, teniendo que resaltar que en el año 2023 cierra con un récord histórico en el número de empresas activas en el país. Lo que significa que son un pilar fundamental para el crecimiento de este (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit], 2024).

Sin embargo, estas poseen debilidades muy marcadas, basadas en la restricción de los recursos propios, que afectan su competitividad y limitan su crecimiento y sostenibilidad. Entre las principales dificultades se encuentra la complejidad para la obtención de clientes importantes y la falta de estrategias idóneas para dar respuesta al contexto en el que se desarrollan (Frohmann et al., 2018), reconociendo que el crecimiento de ellas depende, en su mayoría, de su capacidad para implementar prácticas eficaces que generen un valor diferencial (Gómez et al., 2024).

En este sentido, Pachón (2016) señala que las pymes deben tener en cuenta el cambio constante que tiene el comercio, por lo que los clientes se vuelven más exigentes, al demandar productos y/o servicios de calidad, a la par que esperan recibir valor; esto evidencia que, la creación de valor sucede al momento que la empresa se diferencia al cumplir con las expectativas y exigencias de las demandas del mercado.

En consecuencia, las empresas deben pensar estratégicamente en la creación de valor, el cual se considera que es una habilidad creativa que se ejecuta para encontrar novedosas maneras de darle efectiva utilidad a los objetos; en otras palabras, sería “la habilidad que promueve realizar ciertos cambios a los productos y servicios para que estos sean más innovadores y de mayor calidad” (López y Garza, 2020, p.6).

Por consiguiente, en este trabajo de investigación, se hace énfasis en las Pymes industriales que se desarrollan en el sector manufacturero y de producción de bienes, las cuales son un componente vital del tejido empresarial en Bogotá; se hace notar que, este mercado está caracterizado por tener una alta concentración de empresas y usuarios que exigen calidad e innovación, lo cual define la actual dinámica de mercado.

Es oportuno acotar al respecto, que, aunque existen estudios clásicos sobre estrategia de marketing, aun se observa una brecha en la literatura actual que trate específicamente este tema en las Pymes industriales sin tomar en cuenta que este sector enfrenta retos que están relacionados con innovación, la sostenibilidad y el valor agregado dentro de un mercado que es muy competitivo.

Por lo expuesto, es necesario analizar las prácticas de mercadeo creadoras de valor que son utilizadas por las pequeñas y medianas empresas industriales de Bogotá. De esta manera, conforme al alcance descriptivo de esta investigación, el estudio se enfoca en el nivel táctico del marketing, es decir, en las acciones que las pymes industriales implementan para responder de manera inmediata, optimizar sus recursos y generar valor a corto plazo.

En tal sentido, es muy común observar la aplicación de tácticas digitales, tal como lo indica Zamora (2024) cuando afirma que la gran mayoría de las pymes encuentra

barreras operativas y falta de recursos humanos por lo que reconocen la importancia del marketing digital; asimismo, utilizan canales de comunicación y algunas herramientas promocionales para captar clientes.

Tal y como lo describe Vaca (2025), las pymes tienen la necesidad de adaptarse a entornos comerciales dinámicos mediante herramientas de posicionamiento, fidelización y diferenciación mediante estrategias articuladas con procesos de innovación. Al respecto, sostienen Useche et al. (2021) que las tácticas que las empresas se implementan con el fin de crear valor, promover beneficios socioeconómicos y el desarrollo de habilidades que permitan generar ventajas competitivas en un mercado muy cambiante.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación considera el rol importante que tienen las pymes en el desarrollo de la economía en la ciudad de Bogotá, D.C., ya que constituyen la mayor parte del entramado empresarial; sin embargo, es esencial que implementen buenas prácticas comerciales para que comiencen a crecer de manera sostenible.

Por lo tanto, la importancia radica en el estudio que se hace sobre estrategias de mercadeo creadoras de valor, lo cual no ha sido muy considerado por las pequeñas y medianas empresas, en la medida en que estas no permanecen en el tiempo, ya que, de acuerdo a Confecámaras (2023) más del 50% de las empresas en Colombia, cierran en los primeros 3 a 5 años y entre el 20% y 30% de los emprendimientos cierran el primer año de operación, demostrando que el ciclo de vida de estas es limitado.

De este modo, este trabajo aporta postulados teóricos, producto de la revisión de la literatura, que ampliarán el conocimiento sobre la categoría de objetos de estudio, estrategias de mercadeo y el valor de las pequeñas y medianas empresas, mediante la revisión exhaustiva de documentos académicos, informes, entre otros que tratan sobre el tema anteriormente mencionado.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo creadoras de valor en las pymes industriales en Bogotá DC?

OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias de mercadeo creadoras de valor en las pymes industriales en Bogotá D.C

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir las estrategias de mercadeo implementadas por las pymes industriales de Bogotá D.C
2. Analizar las estrategias de mercadeo para la creación de valor que adoptan las pymes del sector industrial en Bogotá D.C.
3. Establecer orientaciones tácticas de mercadeo basadas en las estrategias creadoras de valor identificadas en las pymes industriales de Bogotá D.C.

REVISIÓN DE LITERATURA

En este apartado se desarrolla una serie de postulados teóricos referidos a las categorías de la investigación, las estrategias de mercadeo, la creación de valor y las pymes industriales. A continuación, se trata el término estrategia, que sirve como base teórica para el diseño y la implementación de las actividades de marketing que generan valor.

Estrategia

Para fortalecer esta revisión, se incluyen contribuciones tanto teóricas como prácticas que enriquecen la comprensión del término estrategia y su uso en el marketing para las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, Chandler (1962) señala que la estructura sigue a la estrategia, subrayando que las decisiones estratégicas definen la organización interna y la dirección del negocio. Por su parte, Andrews (1971) concibe la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones que configuran los objetivos, intenciones o fines de una empresa, estableciendo las políticas y planes que necesitan para necesarios para lograrlo, facilitando la conexión entre la planificación y las acciones en la organización.

Por otro lado, Ansoff (1991) se concentró en lo primordial que es predecir las transformaciones del entorno a través de la planificación estratégica. Dess y Lumpkin (2003) definieron la dirección estratégica como "el conjunto de estudios, decisiones y actividades que una organización realiza para establecer y preservar ventajas competitivas" (p. 3). Estas visiones se conectan con la de Camacho (2002), que define el liderazgo estratégico como una gestión que guía las actividades de la organización hacia un objetivo común, y con Blázquez (2006), quien argumenta que "la expansión de la empresa es un proceso de ajuste a las transformaciones requeridas por el entorno o impulsado por la iniciativa empresarial del líder" (p. 172).

En lo que respecta a la organización del mercado, Montgomery (1985, 1994) y Christensen y Montgomery (1981) evidenciaron que las compañías con diversificación relacionada logran un mayor poder en el mercado y obtienen cuotas de mercado más elevadas, lo que respalda la relevancia de la diferenciación y la agilidad táctica en las PYMES del sector industrial. De igual manera, Thompson y Strickland (2004) definen la estrategia como "el proceso gerencial de desarrollar una visión estratégica, fijar objetivos y diseñar una estrategia, implementarla y llevarla a cabo; además de hacer los ajustes necesarios con el tiempo" (p. 6), lo que subraya la importancia del aprendizaje continuo y flexible.

Desde una perspectiva contextual, Rivera (2010) expone que las áreas inestables perciben transformaciones continuas e impredecibles que impactan su estabilidad. Mientras tanto, Nattermann (2004, citado por Restrepo y Rivera, 2010), señala la alineación estratégica es producida cuando las empresas emprenden pensamientos y acciones similares, lo que reduce su capacidad para distinguirse. Estas ideas son

esenciales para comprender la relevancia de contar con estrategias de marketing flexibles, innovadoras y orientadas a la creación de valor en las pymes industriales de Bogotá.

Ahora bien, es importante esclarecer qué se entiende por estrategia, la cual puede definirse como un proceso donde una organización establece metas y trabaja para alcanzarlas, aplicando decisiones estratégicas que están en manos de la capacidad de enfocarse a un objetivo (Ramón et al., 2024). Es decir, se refiere a la conjugación de recursos y talento para cumplir con los objetivos propuestos de la organización; por lo tanto, determinar y elegir una estrategia corresponde a una actividad a la que la gerencia debe prestar especial atención (Torres, 2020).

Por su parte, Frody (2016) asevera que la estrategia se centra en dos conceptos: el primero, la consolidación de los objetivos estratégicos inherentes a toda organización, entre ellos la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad; el segundo, la creación de valor, innovación y desarrollo tecnológico. Ramírez y Hugueth (2017), manifiestan que “hoy en día, las organizaciones interesadas en mejorar la efectividad de su gestión, han conseguido en la estrategia una herramienta que les permite mantener grupos de trabajo integrados, cumpliendo con los objetivos planificados a través de una comunicación productiva” (p. 365).

Del mismo modo, Mintzberg (1988) afirma que cada estrategia necesita una visión y una ejecución específica, en función de los recursos y habilidades de la compañía, además de las necesidades y gustos de los clientes. Por lo tanto, la planificación estratégica del marketing es una ruta esencial para obtener una ventaja en el posicionamiento (Morgan, 2016). De forma parecida, la escuela de planificación de la estrategia, liderada por Igor Ansoff, argumenta que, ante la indecisión, los equipos deben investigar más en el mercado y anticipar las modificaciones que requieren incorporar en las operaciones de la compañía (Ansoff, 1991).

No obstante, la escuela de aprendizaje, liderada por Argyris (1976); James B. Quinn (1980); Schön (1983); Prahalad y Hamel (1990); Levy (1994); Nonaka y Takeuchi (1995); Wernerfelt (1995) plantea que la seriedad de la planificación pone a las organizaciones en una dirección determinada, obstaculizando el cambio y volviendo el concepto de plan flexible. Asimismo, esta escuela propone que el aprendizaje es el instrumento adecuado para la creación de estrategias emergentes (Mintzberg, 1994, como se citó en Theoharakis et al., 2024).

Por otro lado, Mintzberg (1988) expresa que el verdadero foco del campo de la dirección estratégica puede definirse de la siguiente manera: la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva (p. 15). Por consiguiente, afirma el mencionado autor, que las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar

desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo.

Partiendo de esto, Mintzberg (1987) identifica que algunos planes pueden ser intencionados y realizados o no; de ahí parte el concepto de estrategias pretendidas, las cuales surgen de una concepción anticipada de la situación para la consecución de un objetivo, y las estrategias que simplemente se realiza.

Desde las estrategias realizadas, Mintzberg (1987) identifica que existen estrategias que fueron realizadas y pretendidas, siendo esto un esfuerzo deliberado por parte del agente, lo que conlleva una estrategia deliberada. También existen las estrategias no realizadas, que básicamente son las estrategias que fueron pretendidas pero que no llegaron a ser ejecutadas; y las estrategias que fueron realizadas, pero no hubo intención anterior por parte del agente para llegar a ese resultado; esto indica que es una estrategia emergente, como producto del seguimiento de patrones y una ausencia de pretensión. Plantea Mintzberg (1978, como se citó en Hernández et al., 2020) que la conceptualización de las estrategias deliberadas y emergentes constituye un importante avance en la comprensión del concepto de estrategia y de su proceso de formación.

Por otro lado, se encuentra la teoría de las estrategias genéricas de Porter (1982). Este autor plantea un enfoque de análisis y prospección que ayuda a definir la posición competitiva de la empresa y consiste en tomar acciones para defender una posición en el mercado y en el sector, considerando tres aspectos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

En este orden de ideas, la estrategia se traduce en un método para lograr los objetivos organizacionales; estos deben ser planteados en función de un análisis previo tanto del contexto interno y externo (Lalaleo y Martínez, 2022). Por su parte, Concepción (2018) explica que la estrategia corresponde a una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas, que, al emplearse correctamente, favorecen una interrelación proactiva de la organización con su entorno, con el fin de alcanzar la efectividad en la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario a quien está dirigida su actividad.

En este sentido, Contreras (2014) plantea que “la estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño; lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, para echar a andar el proyecto hacia adelante” (p. 155). Del mismo modo, Carneiro (2010) explica que la estrategia consiste en orientar el actuar en el futuro, la determinación de un fin, en un plazo aceptable hacia el cual colocar el rumbo empresarial.

Por otra parte, Munera y Rodríguez (2016) consideran que la estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Mientras que Tarziján

(2019) afirma que la estrategia está asociada a la elección de ciertos caminos de acción, para pasar de la situación actual a la situación futura deseada y que generalmente las empresas podían elegir entre varios caminos de acción posibles.

Morgan et al. (2019) señalan la importancia de comprender cómo las decisiones de marketing influyen en el éxito a largo plazo de las empresas, especialmente a nivel financiero, demostrándose que existe una estrecha relación entre las estrategias de marketing y la ventaja competitiva. De la misma manera, Wilden et al. (2024) resaltan que la estrategia de marketing afecta a la ventaja competitiva, a la producción y a la distribución del valor. Por lo tanto, la estrategia en las empresas resulta ser imprescindible y de gran importancia, en la medida en que, a través de ella, estas pueden decidir el mejor camino para llegar a cumplir los objetivos propuestos.

Estrategias de mercadeo en las Pymes

El marketing es la satisfacción del cliente que se traduce en beneficios; su doble objetivo es atraer a nuevos clientes y fidelizarlos (Kotler y Armstrong, 2013). Por otra parte, Pinargote (2019) afirma que las organizaciones comerciales deben utilizar esta herramienta de gestión como aliada para recomendar acciones orientadas al bienestar, mayor rentabilidad y mejora.

Por consiguiente, en las pymes es el eje central para el crecimiento económico de las empresas, de la competitividad y del posicionamiento por esto, "el marketing es el método a través del cual las empresas crean valor para los consumidores y determinan relaciones firmes con ellos, accediendo a cambio el valor de los consumidores" (Kotler y Armstrong, 2013, p.6).

Cabe destacar, que el marketing también ha pasado por una evolución importante. En sus inicios, la comercialización y el intercambio se fundamentaban en el trueque como primer instrumento para atender a los requisitos de una sociedad no autónoma; hacia finales de 1800 es cuando se le da apertura al marketing moderno que desde entonces ha pasado por tres periodos siguientes de desarrollo: orientación a la producción, orientación a las ventas y orientación al marketing, lo que demuestra una transformación en los requisitos de consideración de los mercados hacia el consumidor como soporte esencial de los esfuerzos organizacionales (Mendivelso y Lobos, 2019).

En consecuencia, según Jaramillo y Hurtado (2021) el marketing está orientado a utilizar estrategias y tácticas que sean eje central de la gestión comercial, lo que contribuye a sostener y a elevar el posicionamiento en el mercado al que se está enfrentada una empresa; por su parte, Calle (2024) considera que el marketing refuerza a la organización a ganar un mejor direccionamiento estratégico en las labores y toma de decisiones que permitan ser más efectivas, además que se centra en responder a los deseos y necesidades del cliente.

Es importante destacar que el marketing ha evolucionado hacia un enfoque orientado a desarrollar estrategias organizativas que mejoren la competitividad y la viabilidad del mercado. En este sentido, es un proceso mediante el cual se realizan operaciones estratégicas (producto, precio, promoción, sitio) y de ámbito estratégico (distribución, público objetivo) para organizaciones y grupos de interés. En este sentido, permite la creación de valor y el posicionamiento, que optimiza el éxito del resultado final aplicando tres pasos: (1) análisis de mercado y oportunidades; (2) realizar investigaciones y crear estrategias de marketing; e (3) implementar los hallazgos. (Sukier et al., 2024).

En este contexto, el proceso de implementación de estrategias de marketing empresarial se caracteriza por la fijación de metas y el análisis de oportunidades potenciales, con el fin de asegurar que las iniciativas se adapten a un entorno empresarial en constante cambio y ofrezcan mayor valor a los clientes (Sukier, 2018). De este modo, este proceso está estrechamente ligado al marketing estratégico, que a su vez mantiene una relación directa con el marketing operativo, el cual se logra mediante la ejecución de actividades orientadas a cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo (Gordillo y Guevara, 2023).

Por su parte, Aramendia (2019) plantea que uno de los principales objetivos de las estrategias de marketing es lograr que la empresa sea flexible y adaptable a los cambios, con el fin de diferenciarse y no ser una más en el mercado. Mientras que Calizaya (2019) afirma que una estrategia de marketing efectiva se caracteriza por el análisis del entorno empresarial, la identificación de las necesidades de los clientes específicos, la búsqueda de coincidencias entre los productos, los segmentos de clientes y la implementación de programas que aseguren una posición competitiva superior a la de los competidores.

Ahora bien, al referirse a las pymes, para Carson y Cromie (1989), el marketing en estas es muy limitado si se lo compara con las grandes organizaciones. Esto se debe a que las pequeñas empresas deben operar dentro de ciertos parámetros por no contar con suficientes recursos financieros. Por lo tanto, su enfoque es difuso, reactivo y suele basarse en una respuesta ágil a las acciones de los competidores (Haro-Salazar et al., 2022).

Es oportuno hacer notar que, por la competencia, las pymes se centran en crear ofertas dirigidas al mercado, buscando, al mismo tiempo, incrementar la comercialización de sus productos utilizando estrategias de marketing (Galarza, Izquierdo y Bustamante, 2021). Por lo tanto, las pymes deben considerar aspectos de desarrollo, entre los cuales están la experiencia del cliente, la innovación, modelos de negocio alternativos, el sistema de información, la tecnología y las operaciones digitales, a fin de que se garantice su estabilidad y fortalecimiento (Valbuena y Ferney, 2023).

Análisis FODA sobre estrategias de mercadeo en las Pymes industriales

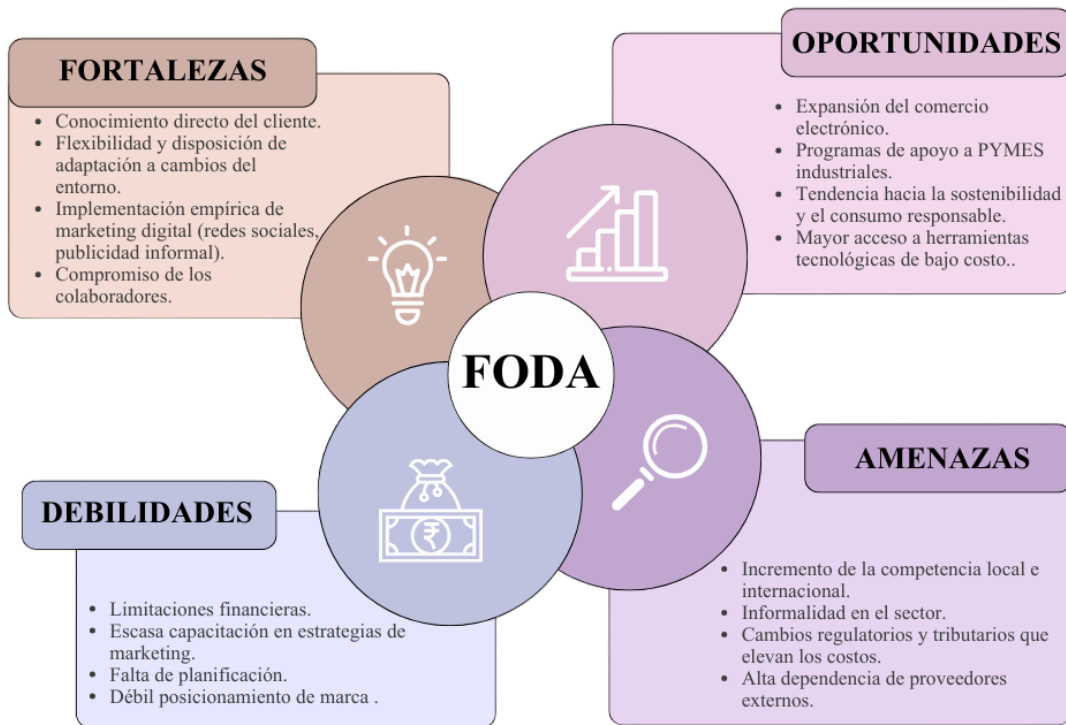
En el contexto actual, donde está presente la alta competitividad, se considera pertinente identificar las estrategias de mercado que las Pymes industriales implementan y los factores que influyen en su aplicación. Para tal fin, a través del FODA se realiza un diagnóstico situacional concibiéndolo como la herramienta que proporcionará un análisis del escenario de la empresa, enfocada en las características internas, que corresponde a las debilidades y fortalezas; y, su situación externa, con sus amenazas y oportunidades (Huerta et al., 2023).

Por su parte, Sánchez (2020) señala que la matriz FODA es una herramienta clave para hacer una valoración detallada de la situación actual de una organización; asimismo, Quispe et al. (2018) plantea que resulta ser valiosa para el control de *gestión* al proporcionar una evaluación estructurada de la situación, orientar el desarrollo de estrategias efectivas y facilitar la toma de decisiones.

De esta manera, el FODA constituye una herramienta de diagnóstico primordial para la toma de decisiones en las pymes industriales, mediante el cual, al aplicarlo se logra comprender la interacción entre las capacidades internas de la organización y las condiciones del entorno, a fin de desarrollar el plan táctico más adecuado (UNIR, 2024). Señalan Franco y Awad (2022), que muchas pymes operan sin estructuras formales de mercadeo, por lo que dependen de operaciones apropiadas al contexto. Por lo tanto, en esta investigación, el FODA se acoge como base para la conformación de decisiones tácticas orientadas a la creación de valor. En la figura 1 se muestra el análisis FODA sobre estrategias de mercadeo en las Pymes industriales.

Figura 1

Análisis FODA



Nota: la figura muestra los factores internos y externos que pueden influir en la aplicación de estrategias de mercadeo de las Pymes industriales. Elaboración propia (2025).

Marketing Mix

Es un término creado por McCarthy (1960), quien plantea los cuatro componentes controlables por la empresa como lo son: producto, precio, distribución y promoción (4P's), con el objeto de encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa; en este sentido, se introdujeron las 4 P's en el marketing que actualmente es utilizada como herramienta o variable para la estructura de objetivos, que se detona de la mezcla en la mercadotecnia (Figuerola et al, 2020).

Según Gibello (2015) las 4Ps podrían definirse como el conjunto de herramientas tácticas integradas en la estrategia de marketing y que permiten a la empresa crear ese valor añadido para su público objetivo, dando como resultado una toma de decisiones más asertiva en relación a la imagen del producto y su comercialización.

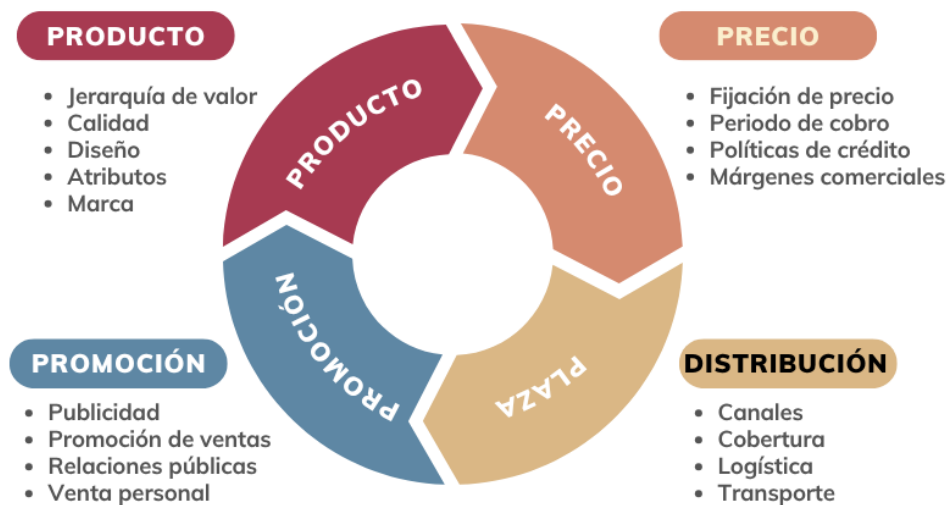
Para Figuerola et al (2020), la 4 P's, se reflejan porque las empresas deben realizar un estudio de mercado, para enfocar quiénes van a ser los consumidores de sus

productos o servicios y si la plaza donde va a establecerse es la adecuada. Saber captar la atención del consumidor empleando estrategias de promoción es sustancial y dentro de estas se encuentran varias como lo son: los afiches, volantes, periódicos, la televisión, la radio y debido a la evolución de la tecnología aparecen las plataformas digitales las cuales están siendo utilizadas de manera masiva por la facilidad de expansión y difusión de lo que se busca dar a conocer.

En resumen, el marketing mix corresponde a las 4 P's que se han mencionado, pero que se muestran de una manera más gráfica en la figura 2.

Figura 2

Las 4P's del marketing mix



Nota: la figura muestra los elementos que componen el marketing mix. Elaboración propia (2025). Tomado de Kotler y Armstrong (2013, p. 53)

El marketing mix es un análisis de estrategia interna de la empresa que combina cuatro elementos esenciales de su actividad para poder competir en el mercado. En este sentido, señala Galarza et al (2021) que este es el conjunto de acciones para resaltar el éxito del producto o servicio que se vaya a ofertar, teniendo como finalidad incrementar el nivel de ventas y crecimiento de las utilidades de la empresa. Su aplicación está presente en casi todos los productos que desarrollan su comercialización, ya que las estrategias que utilizan abarcan las principales áreas de producto, precio, plaza y promoción.

Creación de valor

La creación de valor es el producto del marketing aplicado al entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad (Jácome-Santos

et al., 2020). Para Porter (2017) la creación de valor son las políticas y prácticas operativas que permiten a las empresas mejorar su competitividad, al mismo tiempo que mejoran las condiciones sociales, medioambientales y económicas de las comunidades en las que operan. De esta manera, al aplicar estrategias de mercado, se le da paso a la creación de valor y posicionamiento, que optimiza el éxito del resultado final ejecutando en tres pasos: análisis de mercado y oportunidades; realizar investigaciones y crear estrategias de marketing; e, implementar los hallazgos (Sukier et al., 2024).

En este orden, el identificar el valor para el cliente, se analiza desde dos puntos de vista: uno es el valor aportado por la organización al consumidor y el otro es el valor de este para la organización. De acuerdo al punto de vista del cliente, el valor se determina de acuerdo a sus criterios propios de evaluación; en cuanto al punto de vista de las organizaciones, el valor para el cliente es un medio que permite proveer beneficios a las organizaciones; y el valor que los consumidores logran desarrollar para las organizaciones se fundamenta en variables como la conducta de consumo y la caracterización en cuanto al este (Qingyou et al., 2021).

Conforme a Kotler y Keller (2006), el valor para el cliente se representa por la diferencia que existe entre los beneficios percibidos y los costos, en la medida que el cliente evalúa si la experiencia de consumo demuestra el sacrificio hecho económicamente, en tiempo o esfuerzo. Igualmente, Martínez y Ortigón (2024) confirman que el valor percibido está basado en la evaluación que lleva a cabo el consumidor sobre el conjunto de beneficios frente a los costos, determinando esto la lealtad y la preferencia del cliente hacia una marca.

En tal sentido, es oportuno hacer mención a la creación de valor compartido, que según Porter & Kramer (2011) son “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, ayudando a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (p. 2).

Por otro lado, Lissitsa y Kol (2016) consideran que la creación de valor es una habilidad creativa que se aplica para desarrollar y encontrar nuevas formas de darles utilidad a los objetos. En este sentido, hay que tener potencial para aportar relevancia a nuevos productos con el fin de satisfacer necesidades y obtener beneficios económicos (Pillai y Dam, 2019).

Pymes industriales

El término PYMES se refiere al conjunto de pequeñas y medianas empresas, que se clasifican de acuerdo con el número de trabajadores, volumen de ventas, capital social y su nivel de producción o activos, pasivos que representen su capital (Delgado & Chávez, 2018)

En cuanto a las pymes industriales, estas se consideran como una pequeña unidad socioeconómica que producen, venden u ofrecen servicios y que no requiere inversión de gran capital para crear, sino que tiene una alta capacidad de adecuación a los cambios, y que por sí misma puede conducir al mercado, adicionando que poseen mayor agilidad y flexibilidad que las empresas más grandes, tienen la habilidad de competir en industrias de demanda que están inconformes y proporciona excelentes servicios en la mayor parte de los casos (Aguilar et al., 2019).

Sin embargo, es importante mencionar que las principales barreras y oportunidades que enfrentan las empresas industriales de menor tamaño, que, según Valbuena y Ferney (2023), se encuentran, en los recursos limitados, porque en general, estas organizaciones no cuentan con suficientes medios para invertir en marketing, pero tienen como oportunidad, que requieren de una planificación minuciosa y una distribución oportuna de los recursos disponibles.

De modo que la función crucial de una pequeña y mediana empresa industrial no es sólo ofrecer productos o servicios de alta calidad y valor, sino incluso entrega puntual, servicios y garantías más personales a sus clientes, estas organizaciones trabajan constantemente por sobrevivir en el mercado, porque a menudo se enfrentan a desventajas financieras y sociales, intentando adoptar políticas locales, nacionales y/o regionales que contribuyan en el sistema vital del sector (Tarco, 2019).

Es oportuno hacer notar que, las empresas de menor escala del sector industrial trabajan en la consolidación de sus aptitudes y la creación de estrategias que las impulsen a establecer ventajas competitivas como elementos que les permitan mantenerse en mercados altamente competitivos y que de igual forma puedan progresar a nivel organizacional. Plantea Uribe et al. (2023) que la innovación, es un elemento relevante de la estrategia competitiva, se requiere incorporarse en diversos elementos que impulsen a la organización al crecimiento y desarrollo, entre elementos que influyen o varían: formación profesional, transferencia de tecnología, preparación y motivación de las personas, elementos que influyen o varían. Todo esto, confortará una gestión saludable que permita adaptarse a los cambios y adaptarse a las necesidades del mercado.

El marketing para crear valor en las pymes industriales

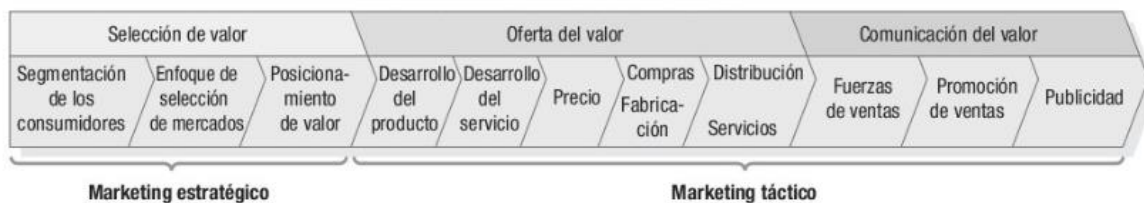
De acuerdo con Pham et al. (2022) una preocupación de cualquier compañía es entender la experiencia que sus consumidores experimentan al utilizar sus productos y servicios. Esta visión se fundamenta en entender que el valor reside en las vivencias de las personas y no en el uso de bienes y servicios. Por lo tanto, sin la implicación de los clientes, la compañía no puede producir valor; así, la función del cliente en la generación de valor es activa, mientras que la tarea de la empresa

es promover dicha generación a través de las experiencias y estimular las interacciones (Cabana et al., 2024).

Dice Kotler et al. (2017), que el marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y construyen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio beneficios para el cliente (ventas y fidelización de clientes a largo plazo); este concepto se enfoca en el proceso de una empresa en el contexto de implementación de una filosofía de marketing, que se muestra en la Figura 3.

Figura 3

Proceso de marketing para crear valor al cliente



Nota: La figura presenta el proceso de generar valor. Tomada de Kotler et al. (2006, p. 36).

Por otro lado, Merzthal (2014) partiendo de diferentes casos en la literatura, se pueden analizar variedad puntos de vista y definiciones relacionados con el campo del marketing para crear valor.

- Es la disciplina que crea y mantiene el mayor valor para los clientes en un mercado competitivo.
- El estudio de las estrategias que usan las empresas para generar valor para los clientes.
- Investigar los métodos de generación de valor de las partes implicadas en el proceso.
- Examina las elecciones y acciones que repercuten en las relaciones comerciales con clientes, competidores y miembros del canal.
- Estudio de los activos, habilidades, procesos y rutinas incluidas en las interacciones de una empresa con los clientes y los intermediarios del mercado.
- Utilizar las diversas habilidades y recursos usados por la función de marketing para obtener una posición sostenible que proporcione ventajas competitivas dentro de la organización.
- Encontrar una ventaja competitiva y satisfacer las necesidades del cliente.

Debido a la competitividad, las Pymes se centran en diseñar ofertas impulsadas por el mercado, al mismo tiempo que buscan incrementar la comercialización de productos integrando estrategias de marketing. Al respecto, manifiesta Urzúa et al. (2015) que la variabilidad que inevitablemente ocurren en el ambiente empresarial brinda la oportunidad de comprender la costumbre de los clientes; por lo que las pymes, señalan Valbuena y Ferney (2023) deben tener presente los puntos de vista de desarrollo como la experiencia del consumidor, la innovación, los modelos de negocio alternativos, el sistema de información, los procesos tecnológicos y las operaciones digitales para que cada organización logre su permanencia y su consolidación.

Al respecto, exponen Caraballo et al. (2023) que, en cuanto a las operaciones e implementación del marketing digital, estas impactan positivamente el crecimiento y desarrollo de las empresas en Colombia, pero a pesar de esto muchas empresas no saben cómo utilizarlo, por lo que es necesario que las Pymes se capaciten y actualicen constantemente en tecnologías de la información y comunicación.

En este sentido, deben invertir en herramientas digitales para mejorar su posicionamiento y sus niveles de rendimiento financiero, lo que crea la necesidad de enfocarse en el valor para el cliente, por lo que el trasfondo del crecimiento empresarial es el creciente consumo de conocimientos técnicos y la acelerada expansión de la competencia, cuando los productos y servicios originalmente exclusivos perdieron su distinción y valor (Medvedeva et al., 2021).

Por tanto, el valor es la razón de ser de la industria para el cliente, en tanto, en el mercado empresarial, el valor para el cliente es el valor obtenido del conjunto de ventajas financieros, técnicos, de servicio y sociales que la empresa cliente recibe por el precio pagado por (la oferta) (Classen & Friedli, 2019).

Es oportuno resaltar, que, en cuanto a la revisión de la literatura en esta investigación, se ha observado que el análisis del marketing estratégico en Pymes, aborda el impacto en la competitividad y sostenibilidad empresarial, teniendo en cuenta que Gómez et al. (2024) estudian las estrategias de mercadeo en Pymes familiares colombianas, quienes destacan la existencia de la necesidad de innovación para lograr sostener la competitividad. Asimismo, Valbuena y Ferney (2023) exponen que la aplicación de marketing estratégico fortalece la competitividad de las Pymes, reforzando la posición del autor anterior.

Por otro lado, Sukier et al. (2024) hace un análisis del papel del marketing estratégico, destacando lo importante que resulta alinear la gestión comercial con la creación de valor. Al igual que, Wilden et al. (2024) que señalan una integración de la gestión estratégica y el marketing, haciendo hincapié en la heterogeneidad y el desempeño empresarial. Se hace notar que, los aportes que hacen los autores consultados en este estudio, han permitido darle una visión más actual al marco

conceptual, por lo que, de cierto modo, cubre el vacío identificado en estudios locales e industriales, robusteciendo la pertinencia de la investigación.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Este punto del artículo se centra en la descripción del proceso metodológico, considerando que este es la guía para lograr la información necesaria para identificar las estrategias de mercadeo creadoras de valor en las pymes industriales en Bogotá D.C.

Enfoque de la investigación

El enfoque que acogió este estudio corresponde al cualitativo, el cual, según Piña (2023) “aborda los significados, las acciones de los individuos y la manera en que estos se vinculan con otras conductas propias de la comunidad” (p. 2); asimismo, plantea este autor que, mediante este enfoque se “analiza, interpreta y comprende la realidad estudiada tal como aparece” (p. 2). En este sentido, se infiere que se puede obtener la realidad del fenómeno objeto de estudio, al interpretar lo que el sujeto aporta, al ser partícipe de la investigación y compartir su verdad.

En este orden de ideas, la investigación cualitativa se orienta en cómo ocurren los hechos, por esto, se centra en las actitudes, creencias o la manera en que las personas desarrollan sus experiencias (Valle et al, 2022). De esta manera, este estudio se enfoca en

analizar, describir e identificar las situaciones que están relacionadas con las estrategias de mercado, es decir se pretendió en qué y cómo son dichas estrategias creadoras de valor en las pymes industriales de Bogotá D.C.

Tipo de investigación

El tipo de investigación adoptado es el descriptivo, que según Guevara et al (2020) consiste “en conocer el fenómeno a estudiar, mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 171); del mismo modo, Martínez (2018) plantea que este tipo de investigación es el que se propone caracterizar y describir el problema que se está analizando, es decir, las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar.

En este sentido, esta investigación se considera de tipo descriptivo porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis (Hernández et al., 2014), como sucede en este estudio que se orienta a caracterizar las estrategias de mercadeo que son utilizadas por las pymes industriales en Bogotá DC, tomando en cuenta aquellas que generan valor. Es decir, se describen las características de las estrategias existentes, las que son implementadas y, a su vez crean valor,

recopilando información que permita describir la realidad tal como es, sin modificarla.

Técnica e instrumento de recolección de información

Para la recolección de información se llevó a cabo una revisión documental en las plataformas de búsqueda Scopus, ScienceDirect y Google académico, a fin de darle el sustento teórico a la investigación. Asimismo, se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada en profundidad, que según Lópezosa et al (2022) se caracteriza por su flexibilidad, porque partiendo de preguntas previas, el entrevistado puede responder abiertamente, evitando así la elección de respuestas específicas, permitiendo preguntar sobre los aspectos que interesan y que los participantes puedan hacer otro tipo de apreciaciones referidas al tema. De modo que, la técnica se lleva a cabo mediante la guía de entrevista que corresponde al instrumento técnico, permitiendo al investigador repreguntar para aclarar las ideas de manera flexible.

Informantes clave

Los informantes clave para los fines de esta investigación corresponde a la población que se va a estudiar. Según Alejo y Osorio (2019), se define como el conjunto de individuos donde se pretende generar los resultados, es decir, son el grupo de unidades que integran la población. Atendiendo a estas consideraciones, los informantes claves fueron diecisiete (17) empresarios y/o propietarios de Pymes de edad entre los 30 a 45 años de edad, ubicados en la ciudad de Bogotá D.C. específicamente en el barrio Ricaurte.

En este sentido, los empresarios fueron seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, el cual es comúnmente utilizado según Alejo y Osorio (2019), “cuando se elige una población y no se sabe cuántos sujetos pueden tener el fenómeno de interés, aquí se recurre a los sujetos que se encuentren y que convengan para la investigación” (p.79). En este caso, las unidades elegidas son seleccionadas según el criterio de los investigadores, considerando que unos participantes son más pertinentes que otros. Con este propósito, dichos informantes cumplen con los criterios que planteó la investigadora, tales como ser empresario o propietario de pyme, tener conocimientos básicos sobre mercadeo, estar dispuestos a participar en el estudio y mostrar interés en mejorar el posicionamiento en el mercado a través de la creación de valor.

Análisis de la información

La información de esta investigación se llevó a cabo a través del análisis de contenido, propio del enfoque cualitativo, el cual corresponde a una técnica de interpretación y comprensión de textos escritos, orales, filmados, fotográficos,

transcripciones de entrevistas y observaciones, es decir, todo tipo de registro teniendo en cuenta el contexto en el que se produce (Sánchez et al, 2021).

Asimismo, para tal análisis se utilizó la herramienta Atlas. Ti, versión 2009, que consiste en el análisis de la información organizada a fin de identificar los aspectos relevantes para el tema en estudio. De este modo, dicha herramienta es un software en donde se puede almacenar, administrar, consultar y analizar datos no estructurados, permitiendo codificar documentos de texto (Lópezosa, 2022). Para tal fin, se transcribieron las entrevistas después de grabar al entrevistado a través de un celular, que según Yépez y Cruz (2024), corresponde a un proceso donde se transforma la comunicación oral en una forma de texto para poder examinarlo y evaluarlo de manera crítica, es decir, la materia prima para el análisis.

En el caso de esta investigación, para llevar a cabo la transcripción de las entrevistas se utilizó la herramienta de inteligencia artificial (IA) ChatGPT, la cual consiste en subir el archivo de audio, para que esta lo convierta mediante algoritmo de reconocimiento de voz Whisper API, que a su vez procesa la voz y proporciona el texto, el cual se guardó en formato Word.

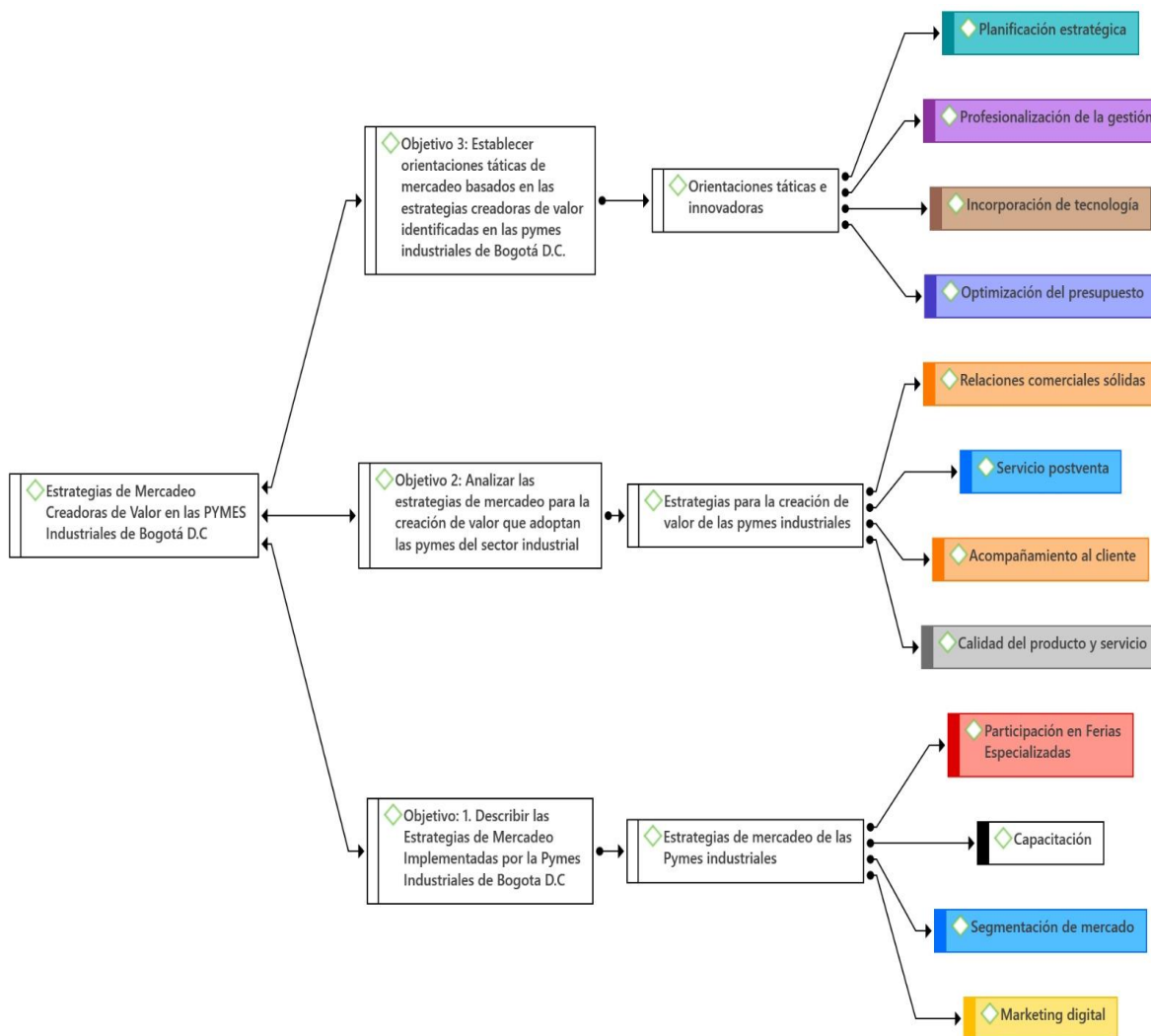
RESULTADOS

Luego de haber obtenido una cantidad de testimonios relevantes por parte de los informantes clave, a través de la aplicación de las entrevistas en profundidad aplicadas, se logró organizar e interpretar dichos relatos, a través de la herramienta Atlas ti, para lo cual se utilizó lo que está en el registro de información, para sumergirse en el contenido y obtener una comprensión general y desarrollar las impresiones iniciales.

De esta manera, se llevó a cabo el proceso de codificación, para lo cual se organizó el material en fragmentos a través de códigos, que se le asignan a cada idea, se analizan dichos fragmentos codificados para que surjan los temas, que luego en el proceso de categorización, sobresalen las categorías predefinidas, que derivan de los objetivos específicos y las categorías emergentes, que se identificaron durante el análisis de las entrevistas a través de los fragmentos recurrentes en las mismas. Este proceso se llevó a cabo utilizando la herramienta atlas Ti lo cual puede evidenciarse en el grafico siguiente:

Gráfico 1

Proceso de categorización



Fuente: elaboración propia (2025), a partir del proceso de atlas TI

En consecuencia, de estos procesos emergieron tres (3) categorías y doce (12) subcategorías, las cuales están conforme a cada objetivo específico y las preguntas realizadas en la entrevista. Cabe resaltar que, las categorías que surgieron son: Estrategias de mercadeo de las Pymes industriales, Estrategias para la creación de valor de las pymes industriales, Orientaciones tácticas de mercadeo innovadoras para crear valor. A continuación, se muestra la tabla 2, con la descripción de la categorización y las subcategorías.

Tabla 1

Categorías y subcategorías

Objetivo específico	Categoría	Subcategorías
Describir las estrategias de mercadeo implementadas por las pymes industriales de Bogotá D.C.	Estrategias de mercadeo de las Pymes industriales	1. Marketing digital
		2. Participación en ferias especializadas
		3. Segmentación de mercados
		4. Capacitación
Analizar las estrategias de mercadeo para la creación de valor que adoptan las pymes del sector industrial	Estrategias para la creación de valor de las pymes industriales	5. Calidad del producto y servicio
		6. Acompañamiento al cliente
		7. Servicio postventa
		8. Relaciones comerciales sólidas
Determinar orientaciones tácticas e innovadoras de mercadeo para fortalecer la creación de valor en las pymes industriales de Bogotá D.C.	Orientaciones tácticas e innovadoras de mercadeo para crear valor	9. Optimización del presupuesto
		10. Incorporación de tecnología
		11. Profesionalización de la gestión
		12. Planificación estratégica

Fuente: elaboración propia (2025).

Luego de tener la categorías y subcategorías definidas, se realizará la descripción correspondiente de cada categoría entre los relatos de los informantes obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas, con la teoría y la interpretación de la investigadora, tal como lo expresa Martínez (2006) al afirmar que esta etapa de la investigación se debe relacionar y contrastar los resultados con aquellos estudios paralelos que se presentaron en el marco referencial, para ver como aparecen desde perspectivas diferentes o sobre marcos teóricos más amplios y explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa. En este sentido, las tablas siguientes mostrarán dicho proceso, para evidenciar los hallazgos de esta investigación por cada uno de los objetivos específicos planteados.

Tabla 2

Resultados objetivo 1

Objetivo 1: Describir las estrategias de mercadeo implementadas por las pymes industriales de Bogotá D.C.		
Categoría: Estrategias de mercadeo de las Pymes industriales		
Subcategorías	Fragmentos recurrentes de las entrevistas	Fundamentación teórica
1. Marketing digital	“Usamos principalmente redes sociales como Instagram y Facebook para mostrar los productos.” “WhatsApp es nuestro canal más rápido para contactar clientes.” “Hacemos publicidad paga en Google Ads y LinkedIn.” “Publicamos catálogos y novedades por estados de WhatsApp.”	Kotler y Armstrong (2013) señalan que el marketing implica crear valor para los clientes y construir relaciones duraderas, y en la actualidad los canales digitales son una vía clave para lograrlo.
2. Participación en ferias especializadas	“Cada año participamos en ferias industriales para conseguir nuevos clientes.” “Los eventos del sector nos ayudan a posicionarnos.” “Expo Construcción es clave para encontrar clientes potenciales.” “En las ferias presentamos demostraciones de producto.”	Sukier (2018) afirma que las estrategias de marketing deben considerar las oportunidades del entorno, como las ferias sectoriales, que fortalecen el posicionamiento y las redes comerciales.
3. Segmentación de mercados	“No vendemos igual a todos, tenemos estrategias para cada tipo de cliente.” “Nos enfocamos más en empresas grandes del sector metalmecánico.” “Segmentamos por	Porter (1982) sostiene que la diferenciación y el enfoque estratégico son esenciales para responder a segmentos específicos y generar ventaja competitiva.

	industria: plásticos, alimentos, minería.” “Cada sector recibe un plan de mercadeo diferente.”	
4. Capacitación	“Ofrecemos talleres a clientes sobre el uso de nuestros productos.” “La formación técnica es clave para fidelizar.” “Entrenamos a distribuidores para que conozcan bien la línea de productos.” “Hacemos workshops y capacitaciones en planta.”	Tomalá et al. (2023) plantean que las estrategias de marketing deben alinearse con las necesidades del cliente, integrando acciones de capacitación como forma de fidelización y valor agregado.

Fuente: elaboración propia (2025).

La tabla 2, muestran los hallazgos obtenidos en respuesta del objetivo describir las estrategias de mercadeo implementadas por las pymes industriales de Bogotá D.C., del cual resultó la categoría estrategias de mercadeo de las Pymes industriales y a su vez las subcategorías marketing digital, participación en ferias especializadas, segmentación de mercados y capacitación, que se generaron a partir de los fragmentos recurrentes de las entrevistas, siendo contrastadas con la teoría revisada en este estudio, en donde predominan autores como, Kotler y Armstrong (2013), Sukier (2018), Porter (1982) y Tomalá et al. (2023).

Seguidamente se presenta la tabla 4 con el resultado del objetivo analizar las estrategias de mercadeo para la creación de valor que adoptan las pymes del sector industrial.

Tabla 3

Resultados objetivo 2

Objetivo 2: Analizar las estrategias de mercadeo para la creación de valor que adoptan las pymes del sector industrial D.C.		
Categoría: Estrategias para la creación de valor de las Pymes industriales		
Subcategorías	Fragmentos recurrentes de las entrevistas	Fundamentación teórica

5. Calidad del producto y servicio	“La calidad es lo que más nos diferencia.” “Siempre buscamos cumplir con las certificaciones.” “La durabilidad del producto es parte del valor.” “El cliente paga más si percibe mayor calidad.”	Porter (2017) señala que la creación de valor se relaciona con generar diferenciación y competitividad mediante la calidad.
6. Acompañamiento al cliente	“Visitamos al cliente durante todo el proceso.” “Damos seguimiento después de la entrega.” “Asesoramos en la instalación y uso.” “Resolvemos dudas incluso fuera del horario laboral.”	Qingyou et al. (2021) señalan que el valor para el cliente no está limitado frente al producto, sino más bien, depende del acompañamiento que tienen en la relación comercial.
7. Servicio postventa	“Si se presenta algún problema, lo solucionan sin costo.” “Este servicio forma parte de la propuesta de valor.” “Siempre tenemos contacto para conocer si todo funciona bien.” “Estamos acostumbrados de acompañar en la garantía y mantenimiento.”	Kotler y Armstrong (2013) afirman que el marketing no culmina en la venta, sino que debe tener relaciones rentables a largo plazo, lo cual refleja en un servicio postventa sólido.
8. Relaciones comerciales sólidas	“Trabajamos con los mismos clientes desde hace años.” “La confianza es lo que mantiene la relación.” “Las alianzas nos permiten crecer juntos.” “Conocemos personalmente a la mayoría de nuestros clientes.”	Lissitsa y Kol (2016) destacan que las relaciones comerciales sólidas se fundamentan en la confianza y la cooperación, lo que garantiza la lealtad y la sostenibilidad.

Fuente: elaboración propia (2025).

En la tabla anterior, puede observarse como del objetivo analizar las estrategias de mercadeo para la creación de valor que adoptan las pymes del sector industrial D.C. se desprende la categoría estrategias para la creación de valor de las Pymes industriales y las subcategorías calidad del producto y servicio, acompañamiento al cliente, servicio postventa y relaciones comerciales sólidas, teniendo estas total relación con los fragmentos recurrentes de las entrevistas aplicadas, por lo que se generaron con facilidad. asimismo, se muestra los aspectos teóricos que fundamentan la categoría y subcategoría para para darle una respuesta consistente al objetivo respectivo.

A continuación, se presenta la tabla 5 con el resultado del objetivo Determinar orientaciones tácticas e innovadoras de mercadeo para fortalecer la creación de valor en las pymes industriales de Bogotá D.C.

Tabla 4

Resultados objetivo 3

Objetivo 3: Establecer orientaciones tácticas de mercadeo basados en las estrategias creadoras de valor identificadas en las pymes industriales de Bogotá D.C.		
Categoría: Orientaciones tácticas e innovadoras de mercadeo para crear valor		
Subcategorías	Fragmentos recurrentes de las entrevistas	Fundamentación teórica
9. Optimización del presupuesto	“Con pocos recursos buscamos el mayor alcance.” “Invertimos donde se ve retorno rápido.” “Priorizamos acciones de bajo costo con alto impacto.” “Controlamos cada gasto en mercadeo.”	Haro-Salazar et al. (2022) explican que las PYMES suelen manejar recursos limitados y estrategias empíricas, lo que obliga a priorizar y optimizar el uso del presupuesto en mercadeo.
10. Incorporación de tecnología	“Nos gustaría implementar un CRM para manejar clientes.” “La analítica de datos nos ayudaría a mejorar.” “Integrar inteligencia artificial optimizaría procesos.”	Valbuena y Ferney (2023) resaltan que la innovación tecnológica es clave para que las PYMES compitan en mercados exigentes y mejoren su eficiencia.

	“Queremos usar plataformas digitales para ventas.”	
11. Profesionalización de la gestión	“Hace falta una planeación más técnica.” “Se necesita pasar de lo empírico a lo profesional.” “Falta personal especializado en mercadeo.” “Las decisiones se toman más por intuición que por datos.”	Haro-Salazar et al. (2022) advierten que en muchas PYMES la gestión de mercadeo es empírica, por lo que la profesionalización es un paso indispensable.
12. Planificación estratégica	“No tenemos un plan formal de mercadeo.” “Es importante trazar objetivos claros a largo plazo.” “Necesitamos estrategias con indicadores medibles.” “Falta una visión a futuro en la gestión comercial.”	Mintzberg (1994) plantea que la planificación estratégica articula estrategias deliberadas y emergentes, fortaleciendo la capacidad de adaptación empresarial.

Fuente: elaboración propia (2025).

Por último, la tabla 4 muestra la evidencia del resultado de las entrevistas aplicadas, de las cuales emergió la categoría orientaciones tácticas e innovadoras de mercadeo para crear valor y las subcategorías optimización del presupuesto, incorporación de tecnología, profesionalización de la gestión y planificación de negocio, dando respuesta al objetivo proponer estrategias de mercadeo innovadoras para crear valor en las pymes industriales. Del mismo modo, se sustenta mediante los autores consultados.

DISCUSIÓN

Luego de haber descrito los resultados, se discuten y contrastan con la teoría que fundamenta esta investigación; con respecto a la categoría estrategias de mercadeo de las pymes industriales, se pudo evidenciar que los fragmentos extraídos de las entrevistas realizadas justifican que estas acogen estrategias de mercadeo generalmente prácticas, de bajo costo y que sean de fácil acceso, como por ejemplo el uso reiterativo de las redes sociales, tales como WhatsApp y publicidad digital, por lo que, la recurrencia de los fragmentos confirma que los líderes empresariales conciben el marketing digital como un medio necesario a la hora de mantener el contacto con sus clientes; todo esto, coincide con lo señalado por Kotler y Armstrong (2013) sobre la importancia de crear valor a través de relaciones sólidas en entornos cada vez más digitales.

De igual forma, las ferias especializadas son otra opción para las pymes industriales, por lo que se toman como un canal estratégico a fin de captar nuevos clientes y fortalecer el posicionamiento; así lo refiere Sukier (2018), cuando afirma la importancia de aprovechar las oportunidades del entorno, es decir la necesidad de ajustarse a eventos que ofrecen los gremios, las instituciones y la sociedad en general.

Asimismo, se generó la subcategoría de la segmentación de mercado, siendo esta una de las estrategias más utilizadas por los entrevistados, coincidiendo con Qualtrics (2023), quien señala que dicha estrategia permite a las empresas optimizar sus productos, esfuerzos de marketing, publicidad y ventas, creando estrategias para diferentes tipos de consumidores según la forma en que perciben el valor de ciertos productos y servicios; también, se obtuvo como subcategoría, la capacitación, donde los empresarios muestran un interés creciente por la formación técnica y fidelizar clientes a partir de conocimiento, lo que coincide con Tomalá et al. (2023) cuando refiere que la capacitación es de suma importancia para el desarrollo de las Pymes del sector industrial, ya que al implementar las capacitaciones, estas influyen en el desempeño y productividad de los trabajadores de las empresas y en la fidelidad del cliente.

Con respecto a la categoría estrategias para la creación de valor de las Pymes industriales, los resultados muestran que el concepto de valor para las Pymes industriales no se limita a la calidad del producto o servicio que ofrecen, sino que el empresario ha tenido en cuenta otros factores como el acompañamiento, el servicio postventa y la consolidación de las relaciones comerciales. Sin embargo, al abordar la subcategoría de calidad, esta continúa siendo el pilar en la creación de valor, y los entrevistados lo reiteran como factor diferenciador, cuando expresan “La calidad es lo que más nos diferencia.”, confirmando lo señalado por Porter (2017) al afirmar que la diferenciación es la base de la competitividad.

Ahora bien, con respecto al acompañamiento del cliente y el servicio postventa, expresados en frases como visitas, garantías y resolución de problemas, se evidencia que existe un gran compromiso por parte de los entrevistados, en cuanto a la satisfacción y fidelización de estos, teniendo coincidencia con lo establecido por Qingyou et al. (2021) que señala que el valor para el cliente no se limita al producto, sino que también depende del acompañamiento durante toda la relación comercial, al mismo tiempo Kotler y Armstrong (2013) sostienen que el marketing no termina en la venta, sino que debe mantener relaciones rentables a largo plazo, lo que se refleja en un servicio postventa sólido.

Asimismo, se observó la importancia que se le dio a las relaciones comerciales sólidas al expresar los entrevistados que la mayoría trabaja con clientes desde hace años, siendo la confianza lo que mantiene dicha relación; esto concuerda con Lissitsa y Kol (2016), quienes destacan que estas prácticas de confianza en el tiempo fortalecen la sostenibilidad empresarial. Por lo tanto, se concibe que la Pymes perciben la creación de valor como una estrategia completa e integral, que no solo se centra en las ventas, sino que, procura integrar la confianza y el compromiso duradero.

Por último, en relación con la categoría orientaciones tácticas e innovadoras de mercadeo para crear valor, los testimonios de los informantes evidencian que hay una necesidad de innovar en la optimización del presupuesto, incorporación de tecnología, profesionalización de la gestión y la planificación estratégica. En este sentido, lo expresado por los líderes empresarios, sobre los presupuestos, reflejan que en su mayoría son limitados, lo que muestra preocupación de estos para optimizar la inversión, planteamiento que con Haro-Salazar et al. (2022) cuando explican que las Pymes generalmente manejan sus recursos de manera limitada, utilizando estrategias empíricas, por lo tanto, deben priorizar y optimizar el uso del presupuesto en mercadeo.

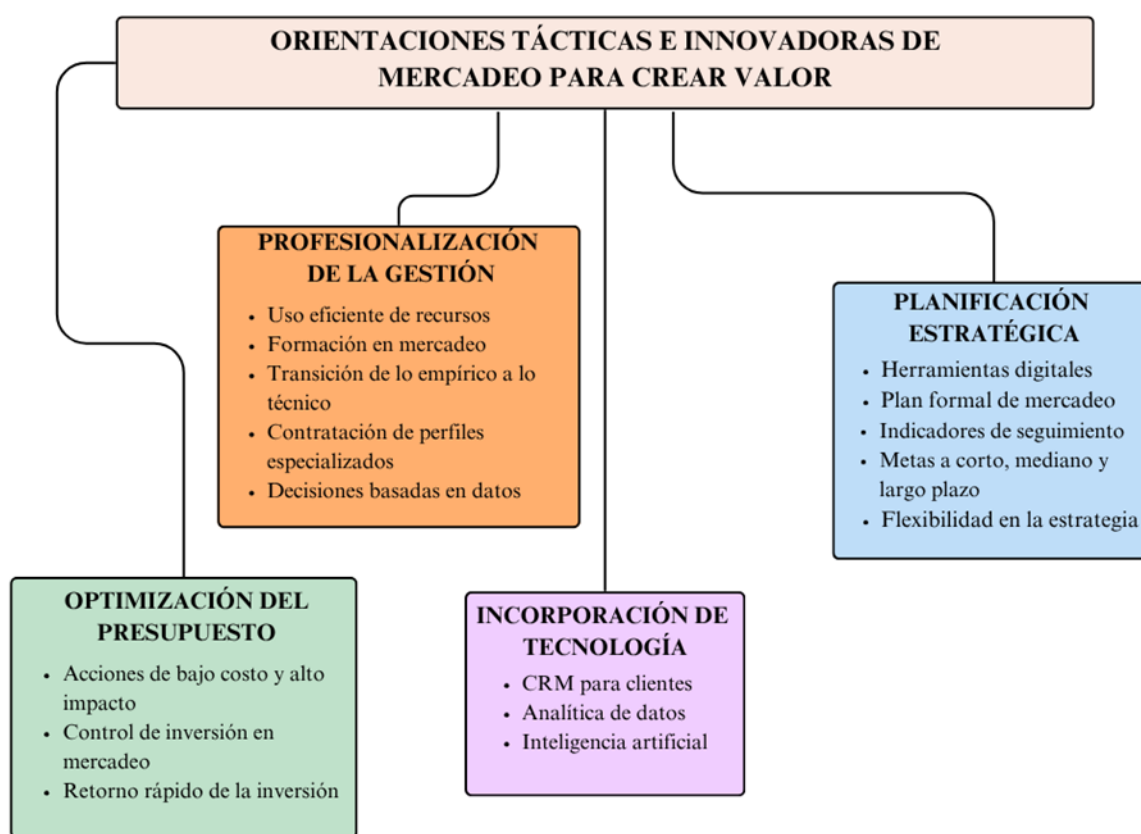
Del mismo modo, la incorporación de la tecnología, fue expresada por los entrevistados, quienes manifiestan la necesidad de implementar Customer Relationship Management (CRM) o gestión de la relación con el cliente, que, según Insaurralde (2023) es una estrategia y un conjunto de herramientas tecnológicas que ayudan a las empresas a gestionar y analizar sus interacciones con los clientes, siendo esta beneficiosa para las empresas en términos de mejora en la satisfacción y fidelización del cliente.

Por su parte, la profesionalización y la planificación estratégica también fueron recurrentes en las entrevistas, evidenciando carencias, lo que muestra la necesidad de superar las prácticas empíricas a las cuales se ha hecho referencia, con el fin de poder responder a mercados cada vez más dinámicos y complejos. Así lo plantea Mintzberg (1994) al señalar que la planificación estratégica fortalece la capacidad de adaptación empresarial.

En vista de esto, los resultados demuestran que las pymes reconocen la necesidad de transformar su gestión de mercadeo tradicional hacia un mercadeo innovador que permita su sostenibilidad y competitividad. Por lo tanto, en la figura 4 se muestran algunas orientaciones tácticas e innovadoras de mercadeo para crear valor que pueden tomarse en cuenta como recomendación.

Figura 4

Orientaciones tácticas e innovadoras de mercadeo para crear valor



Nota: en la figura se presentan algunas orientaciones tácticas e innovadoras que pueden considerarse para generar valor en las pymes industriales. Elaboración propia (2025).

Conclusiones

Partiendo de que la carencia de estrategias sólidas incide de manera directa en la baja capacidad de las pymes industriales para diferenciarse en el mercado, y, se les

hace difícil mantener relaciones duraderas con los clientes, así como también, incorporar tecnología para una gestión efectiva, se evidenció, que un buen número de estas empresas tienen limitada su competitividad y productividad, por lo que la posibilidad de internacionalización se ve restringida, contribuyendo esto, a que muchas de las Pymes no superen los primeros cinco años de vida empresarial.

En tal sentido, se concluye que, en cuanto al primer objetivo, describir las estrategias de mercadeo implementadas por las Pymes industriales de Bogotá D.C., se obtuvo que estas organizaciones recurren principalmente a prácticas de bajo costo y fácil acceso, como el marketing digital a través de redes sociales, la participación en ferias sectoriales, la segmentación de mercados y la capacitación de clientes y distribuidores, lo muestra un enfoque empírico y operativo, con la finalidad de responder de manera inmediata a las demandas del entorno.

Con respecto al objetivo, analizar las estrategias de mercadeo para la creación de valor, se constató que las Pymes industriales asocian el valor principalmente con la calidad de sus productos y servicios, tomando en cuenta el acompañamiento al cliente, el servicio postventa y la construcción de relaciones comerciales sólidas basadas en la confianza, demostrando esto, que se genera fidelización y sostenibilidad, resaltando que estas acciones se producen como una práctica sin plan estratégico formal.

Por último, del objetivo de establecer orientaciones tácticas de mercadeo basadas en las estrategias creadoras de valor identificadas en las pymes industriales de Bogotá D.C., resultaron estrategias innovadoras basadas en la optimización del presupuesto, la incorporación de tecnología, la profesionalización de la gestión y la planificación estratégica, orientadas a fortalecer su competitividad y sostenibilidad.

Cabe destacar, que esta investigación aporta nuevos elementos al estudio del marketing en las pymes industriales, ya que se evidencia que la creación de valor no depende solo de la formulación de estrategias generales, sino de la capacidad de las empresas para ejecutar tácticas específicas que estén fundamentadas en el diagnóstico de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En este sentido, las pymes industriales requieren centrarse aún más en el cliente, en concordancia con las necesidades del mercado que va cambiando y evolucionando, con la finalidad de desarrollar prácticas de marketing efectivas. En consecuencia, el estudio favorece el fortalecimiento teórico y práctico del marketing, a través de orientaciones tácticas con aplicación práctica dentro de la gestión empresarial actual.

REFERENCIAS

Aguilar, O., Posada, R., Peña, N., & Patiño, J. (2019). Impacto de la aplicación de estrategias de mercadotecnia en la productividad de las micro y pequeñas

empresas. Revista Espacios, 40(06), p.9.
<http://es.revistaespacios.com/a19v40n06/19400609.html>

Ahumada, C. (s. f.). Relación entre las estrategias corporativas de crecimiento y financiamiento. [Manuscrito].

Alejo, M. y Osorio, B. (2019). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. Gaceta de Pedagogía. N° 35. ISSN: 0435 - 026X.
https://www.researchgate.net/publication/337428362_El_informante_como_persona_clave_en_la_investigacion_cualitativa

Ali, Z. (2024). Measuring supply chain finance: A study of scale development and validation in the emerging market context. Journal of Business & Industrial Marketing. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2023-0427>

Andrews, K. R. (1980). Formulación estratégica. Tema 3: Concepto de estrategia y componentes: niveles de estrategia.

Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.

Aramendia, G. Z. (2019). Marketing estratégico. Editorial Elearning, SL.

Cabana et al (2024). Co-creación de valor y competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector de las pastas alimenticias en la región de Coquimbo (Chile). Revista scielo. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642024000100047>

Calizaya Chaparro, M. L. (2019). Estrategias de Marketing para el Posicionamiento del Gran Hotel Central en Tacna, 2019. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Privada de Tacna. Perú.

Calle Parraga, L. D. (2024). Plan de marketing estratégico para la entrega de valor a los clientes meta de la "Importadora Mendoza", ubicada en la Ciudad de Santo Domingo. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/42094>

Caraballo Payares, A., Luna, J., y Carbal, A. (2023). Adopción del Mercadeo Digital en Pequeñas y Medianas empresas (PyMes). Panorama Económico, 31(4), 360–374. <https://doi.org/10.32997/pe-2023-4774>

Carneiro Caneda, M. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.

- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 29–41. Regent University.
- Classen, M., & Friedli, T. (2019). Value-Based Marketing and Sales of Industrial Services: A systematic literature review in the age of digital technologies. *Procedia CIRP*, 83, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.02.141>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023). Acerca de Microempresas y Pymes. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Concepción Báez, CM. (2018). La planificación estratégica como herramienta. *ACIMED* 16(2): Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000800014&lng=es
- Confecámaras (16 de mayo de 2023). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Red de Cámaras de Comercio. <https://confecamaras.org.co/estudio/no-14-determinantes-de-la-supervivencia-empresarial-en-colombia/>
- Contreras Sierra, ER, (2014). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181 <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>.
- Darwin, C. (1859). *El origen de las especies*. [Trad. Antonio de Zulueta]. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Delgado, D., & Chávez, G. (2018). Las PYMES en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3.
- Elizalde-Holguín y Feijó-Cuenca (2024). Estrategias competitivas para el desarrollo de emprendimientos turísticos en la ciudad de manta, ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*. Volumen 8, Número 15. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/495/816>
- Farías Nazel, P. (2014). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 30 (51), 8-14. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452014000100002&lng=en&tlng=es.

- Figuerola-Soledispa, M., Toala-Bozada, S. y Quiñonez-Cercado, M. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. Polo del Conocimiento. (Edición núm. 53) Vol. 5, No 12.
- Franco Ángel, M. & Awad Urbano, M. (2022). Un análisis de la Estrategia de Mercadeo en Pequeñas y Medianas Empresas colombianas. Estudios Gerenciales, 38(165), 493-506. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5286>
- Frody, R. (2016). El futuro de la Dirección de Recursos Humanos, Barcelona, Gestión.
- Frohmann, A., Mulder, N. y Olmos, X. (2018). Promoción de la innovación exportadora Instrumentos de apoyo a las pymes. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Galarza, G., Izquierdo, N. & Bustamante, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. Polo del Conocimiento: Revista científicoprofesional, 6(3), 2045-2069
- Gibello, A. (2015). La estrategia del Marketing Mix en el ámbito internacional. Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/6610/retrieve>
- Gómez Bayona, L., Vélez Bernal, O., Grajales Montoya, N. y Barrientos Cuellar, O. (2024). Estrategias de mercadeo en pequeñas y medianas empresas de familia para ser competitivas en Colombia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño. ISSN-E 2539-0554 Vol. XXV No. 1. Pp. 244-268. <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v25n1/2539-0554-tend-25-01-244.pdf>
- Gordillo Rojas, M, y Arista Guevara, L. (2023). Marketing estratégico y satisfacción del cliente de la licorería La Cabaña, Moquegua, 2022.
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Recimundo, 4 (3), 163-173. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Haro Salazar, M. E., Casanova Arrata, K. A., y Espinoza Alcívar, D. P. (2022). Marketing y pymes: La importancia de las estrategias en su planificación de marketing. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 20, 10. 5.
- Hernández-Betancur, J., Montoya Restrepo, I. y Montoya Restrepo, L. (2020). Estrategias deliberadas y emergentes y su relación con el proceso de duelo

psicológico: Resultados de un taller en gestión estratégica. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 61, pp. 267-282. DOI: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n61a16>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación. 7ª ed. México: McGraw-Hill Education.

Hernández Mainieri, A. y Mora Miranda, G. (2019). Estrategias de mercadeo implementadas por las empresas de servicios de la gran área metropolitana en Costa Rica. Revista Nacional de Administración, 10(2), 93–102. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i2.2732>

Huerta Cruz, S., González Lovato, C., Mosquera Pozo, M. & Herrera Franco, D. (2023). Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. Caso de estudio de emprendimientos en la zona playera del cantón Salitre, Ecuador. Cofin Habana, 17(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612023000100009&lng=es&tlng=es.

Huerta R., P., & Navas L., J. E. (2006). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: Una aplicación a las empresas industriales españolas. Panorama Socioeconómico, 24(33), 34–49.

Insaurralde Del Puerto, N. J. (2023). La Gestión en Relación al Cliente (CRM), como Estrategia de Negocio en la Ciudad de Pilar, Paraguay. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(3), 5855-5872. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6590

Jaramillo, S. y Hurtado, C. (2021). Las estrategias de marketing y su importancia en las empresas en tiempos de COVID. Espíritu Emprendedor, Vol 5, No. 1, 45-68. ISSN 2602-8093 DOI: 10.33970/eetes.v5.n1.2021.234

Kotler, P., Armstrong, G., Amador Araújo, L., & Pineda Ayala, L. E. (2017). Fundamentos de marketing (13ª edición). Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México: 11ª ed. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de marketing (12.ª ed.). Pearson Educación. <https://online.pubhtml5.com/dizf/jqyz/>

Lalaleo Analuisa F. y Martínez Yacelga A. (2022). Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura. Revista Killkana Sociales.Vol. 6, No. Esp., pp. 41 – 54. DOI: <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i4.1194>

Lissitsa, S. & Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 31. Pp. 304-312. Doi: 10.1016/j.jretconser.2016.04.015.

López Lemus, J. y Garza Carranza, M. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y administración*, 65(3), 00009. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>

Lopezosa, C; Codina, L; Pere, F. (2022). *ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz*. Barcelona: DigiDoc Research Group (Pompeu Fabra University), DigiDoc Reports, <https://repositori-api.upf.edu/api/core/bitstreams/140b8a65-a434-47b1-be62-aec590e2029f/content>

Martínez, C. (24 de enero de 2018). Investigación descriptiva: definición, tipos y características. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva>

Martínez, Fernando, & Ortegón, Leonardo. (2024). Efecto del valor percibido funcional sobre la intención de compra en el comercio minorista. *Estudios de la Gestión*, (16), e7. <https://doi.org/10.32719/25506641.2024.16.7>

Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México.

Martínez Sarmiento, H. (2011). *El evolucionismo organizacional para el análisis de un grupo económico [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Facultad de Ciencias Económicas.*

Medina Giacomozzi, Á., Sepúlveda Labra, E., & Rojas Caridi, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios Gerenciales*, 25(3), 37–53. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70050-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70050-2)

Medvedeva, Y., Кольган, М., Pasholikov, M., Shevyakov, Y., & Sidorenko, A. (2021). Priority goals for the strategic development of industrial enterprises based on sustainable marketing. *E3S Web of Conferences*, 258, 06023. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125806023>

Mendivelso Carrillo, H., & Lobos Robles, F. (2019). La evolución del marketing: Una aproximación integral. <http://bibliorepositorio.unach.cl/handle/BibUnACh/1739>

Merzthal Toranzo, J. B. (2014). *La Capacitación Como Instrumento de Marketing Para la Generación de Valor en las Empresas Industriales en el Perú [Ph.D. Thesis, Universitat Ramon Llull]. En TDX (Tesis Doctorals en Xarxa).* <https://www.tdx.cat/handle/10803/132995>

- Mintzberg, H. (1987). Las cinco Ps de la estrategia. En el proceso estratégico: 14-20 México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Recuperado de <https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/385/free/data/Materiales/Capitulo07/Las5Ps.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (8 de marzo de 2024). Colombia cerró 2023 con número histórico de empresas activas. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/colombia-cerro-2023-con-historico-empresas-activas>
- Morgan, S. L. (2016). Planificación estratégica y liderazgo: renovando su relación para reclamar recompensas. Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 7(12), 9–20. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v7i12.1171>
- Organización de Naciones Unidas (ONU, 2023). Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas son esenciales para un futuro inclusivo y sostenible. Naciones Unidas. United Nations. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/las-microempresas-y-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-son-esenciales-para-un-futuro>
- Osuna-Velarde, D. V., Olguín-Martínez, C. M., Nieves-Lizárraga, D. O., & Robles Niebla, C. E. (2024). Impacto económico de una deficiente administración en las PYMES. Revista Científica Horizontes Multidisciplinarios, 1(2), 68-88. <https://funtedcol.com.co/revista/index.php/Rhomu/article/view/12>
- Pachón, M. (2026). El marketing en las pymes. Citas. Vol. II. Número 1. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11509/Pach%C3%B3nmartha2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pillai, D. & Dam, L. (2019) From baby boomer to millennials: the changing flavor of entrepreneurial traits. Emerald Emerging Markets Case Studies, 9 (1). pp.1-19, Doi: 10.1108/EEMCS-07-2017-0186
- Pinargote-Montenegro, K. G. (2019). Importancia del Marketing en las empresas. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 4(10), 77-96. Recuperado a partir de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/38>
- Piña-Ferrer, L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 8(15), 1-3. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>

Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva. Técnicas Para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A de CV. 2da Edición Revisada 2000.

Porter, M. (2017). Ser Competitivo (9ª ed.). Centro Libros PAPF S.L.U.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido: modelo determinante en la recuperación económica post pandemia. Harvard Business Review. 89(1/2), 62–77. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/10/kpmg-co-la-creacion-de-valor-compartido-de-porter-y-kramer-digital.pdf>

Qingyou, Y., Guangyu, Q., Qifeng, W., Yang, Y., & Yunfeng, Z. (2021). Research on the Construction and Application Strategy of Precision Marketing Model for Industrial and Commercial Customers. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 831(1), 012037. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/831/1/012037>

Qualtrics. (2023). Segmentación de mercado: qué es, para qué sirve y cuántos tipos hay. <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/marca/segmentacionde-mercado/>

Quispe Otacoma, A. L., Padilla Martínez, M. P., Telot González, J. A., & Nogueira Rivera, D. (2018). Sistema de información gerencial para las cajas solidarias de Ecuador. Revista Ingeniería Industrial, 39(1), 67-77. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100008

Quispe, R. y Quispe, J. (2024). Marketing y liderazgo empresarial en empresas de transporte en un distrito peruano. Libro electrónico. Depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°2023-12945. <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/154/296/394>

Ramírez, R. y Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. Revista Opción. Volumen 33, N°83. Maracaibo - Estado Zulia, República Bolivariana de Venezuela Barquisimeto - Venezuela. (Pp. 305-335).

Ramón, R. E., Verdezoto, M. R., y Romero, D. J. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. Revista De Ciencias Sociales, XXX (3), 411-424. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/index>

Requena Silvente, F., & Castillo Giménez, J. (2003). Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras. Revista de Economía Aplicada, 11(33), 101–120. Universidad de Zaragoza.

- Rivera, J. F. (2010). Turbulencia y convergencia estratégica sectorial. Universidad de Antioquia.
- Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Bubok. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2927/1/ANALISIS%20FODA%20O%20DAFO.pdf>
- Sánchez Trujillo, J. L. (2019). La función del marketing estratégico en el desarrollo sostenible de las empresas familiares PYMES (Caso AVICESAT CIA. LTDA.). [master Thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9695>
- Sánchez, M., Fernández, M. y Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. Revista Científica UISRAEL, 8(1), 107-121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Semana. (2023, abril 18). Ojo: En Colombia, la falta de información sobre el cliente está entre las causas del cierre de las pymes. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/economia/management/articulo/ojo-en-colombia-lafalta-de-informacion-sobre-el-cliente-esta-entre-las-causas-del-cierre-de-laspymes/202331/>
- Sukier, H., Samper, M., Ramírez Molina, R., Sandoval, M., Baez Palencia, D., Ibanez, N., & Santamaria, M. (2024). Analysis of Strategic Marketing in Small and Medium-sized Enterprises: Case of the Bakery Industry in Colombia. Procedia Computer Science, 231, 601-606. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.178>
- Sukier, H. (2018, junio 15). Marketing estratégico Una mirada desde el contexto de la empresa familiar. <https://eu.docs.wps.com//sIBWyl5DsAZuNq7IG?sa=com.whatsapp&v=v2>
- Tarco, F. (2019). Características emprendedoras en las pymes del Sector Industrial. Revista de investigación Sigma, 6(01), Article 01. <https://doi.org/10.24133/sigma.v6i01.1235>
- Tarziján, J. (2019). Fundamentos de estrategia empresarial. Alpha Editorial.
- Tarziján, J. (2008). Evolución del pensamiento estratégico: una revisión teórica. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Theoharakis, V. (2024). Planificación estratégica dinámica de marketing: la paradoja de reconfigurar e implementar simultáneamente la planificación estratégica de

marketing. Revista de investigación empresarial .
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114525>

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: Conceptos y casos (12.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Tomalá Uribe, J. I., Saenz Romero, Y. S., Mite Mejía, C. I., & Palacios Meléndez, J. G. (2023). Incidencia de la capacitación profesional en el desarrollo empresarial de las pymes del sector industrial de Durán. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(3), 3551-3563. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6425

Torres Castillo, A. (2020). Enfoques de estrategia y modelos de negocio. Revista De Investigaciones De La Universidad Le Cordon Bleu, 6(2), 55-66. <https://doi.org/10.36955/RIULCB.2019v6n2.005>

UNIR (22 de noviembre, 2024). ¿Qué es el análisis DAFO y para qué sirve? UNIR revista. <https://www.unir.net/revista/empresa/analisis-dafo/>

Urzúa López J., Durán Hernández, A. y Flores Mora, J. (2015). El impacto que tiene el marketing sobre las pymes manufactureras de la industria metalmecánica para mejorar su competitividad. Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del IX Congreso ISBN 978-607-96203-0-4

Useche, M. C., Vásquez, L. M., Salazar, F. I., y Ordóñez, M. (2021). Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. Revista Universidad y Empresa, 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>

Vaca Escobar, P. N. (2025). Marketing y competitividad en la industria. Revista Política Y Ciencias Administrativas, 4(1), 137–154. <https://doi.org/10.62465/rpca.v4n1.2025.144>

Valbuena, L., & Ferney, C. (2023). Aplicación de marketing estratégico como instrumento de competitividad en la comercialización de productos masivos de empresas pymes de Bogotá. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/51609>

Valle, A., Manrique, L. y Revilla, D. (2022). La Investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>

Vanegas, G., Botero, C., & Restrepo, A. (2014). Una aproximación mediante lógica difusa al análisis de la competitividad empresarial. (Spanish). Administration Y Organizations, 17(33), 14.

Wilden et al (2024). Explorando la heterogeneidad del desempeño: perspectivas integradoras desde la gestión estratégica y el marketing. Revista de Comercio Minorista y Servicios al Consumidor. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103834>

Yépez-Reyes, V. y Cruz-Silva, J. (2024). Inteligencia artificial en la transcripción de entrevistas. Contratexto, (41), 183-202. <https://doi.org/10.26439/contratexto2024.n41.6750>

Zamora Montenegro, A. M. (2024). Estrategias de marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PYMES). LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades 5 (5), 3590 – 3602. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2881>