



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PYMES**

**PROYECTO
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

Profesionalización del departamento
de marketing de la empresa familiar
Remedik

Caso de estudio: Remedik, empresa familiar de venta de insumos médicos.

AUTOR: ANDRÉS FELIPE SOTO ZAFRA

TUTOR: PABLO WICHTEL

1. Introducción

Las organizaciones comúnmente se "profesionalizan" como reacción a una mayor complejidad de sus operaciones y entorno, por lo tanto, se ven en la obligación de cambiar hacia una organización más racionalizada, gerenciada y formalizada. La profesionalización a menudo abarca múltiples cambios paralelos a lo largo del tiempo, la literatura describe la profesionalización como un cambio no binario, pues presenta gran complejidad, tensiones, implicaciones y dimensiones involucradas (Waldkirch y otros, 2023). No es un proceso sencillo, al contrario, se asume como progresivo, que debe ser amable con las operaciones y el personal que lleva a cabo las tareas.

Más allá de incluir directivos no familiares, la profesionalización se entiende como una transición y un cambio en la cultura organizacional, pues una cultura organizacional fuerte facilita la aplicación efectiva del profesionalismo al proporcionar un contexto en el que los estándares profesionales son valorados y practicados de manera consistente. Esto genera cohesión entre los empleados y mejora el desempeño general. Mientras la profesionalización introduce habilidades y conocimientos especializados, la cultura organizacional asegura que estos se adapten a las necesidades específicas y valores únicos de la organización, creando sinergia entre el cumplimiento técnico y la identidad organizacional. (Basri y otros, 2019). Haciendo de él un proceso integral que afecta diferentes dimensiones.

La profesionalización es entonces un proceso mediante el cual ocupaciones se transforman en profesiones, caracterizadas por el conocimiento técnico adquirido mediante entrenamiento formal y la adhesión a normas profesionales específicas. Tiene dos vertientes, una de ellas se refiere a la mejora de la situación. La otra vertiente se refiere a la mejora de la capacidad de los miembros para mejorar la calidad del servicio que se presta

(Hoyle, 2001). Las profesiones, entonces, implican diferentes formas y medios de organizar el trabajo y a los trabajadores, diferentes relaciones laborales, en comparación con las organizaciones. Los valores profesionales enfatizan una identidad compartida basada en competencias (producidas por la educación, la capacitación y la socialización del aprendizaje) y, a veces, garantizadas por la licencia. A partir de ello se crean relaciones profesionales que se caracterizan por ser cooperativas y de apoyo mutuo, y se crean relaciones de confianza que corresponden a las interacciones entre el profesional y el cliente y entre el profesional y el empleador (Evetts, 2010). En ese orden de ideas la profesionalización puede tener relación con cualquier departamento de la organización.

Uno de los grandes desafíos y oportunidades para las organizaciones corresponde al marketing, el cual, según (Selman, 2017) se define como un conjunto de estrategias que pueden aplicarse en entornos físicos o digitales, con el objetivo principal de generar una respuesta específica del usuario, como una compra o una suscripción. En el contexto empresarial actual, cada vez más digitalizado, la implementación de estrategias de marketing en línea no solo es esencial para alcanzar a un público más amplio, sino que también permite fidelizar clientes a través de experiencias personalizadas. De esta manera, el marketing se convierte en una herramienta clave para cualquier empresa que busca crecer y consolidarse en el mercado actual y, por consiguiente, hace parte del proceso de profesionalización de una organización, debe convertirse en una herramienta estructurada y estratégica que asegure el éxito comercial de la empresa en cuestión en este caso Remedik.

En el desarrollo de este trabajo de investigación fue realizado un diagnóstico y análisis de la situación actual de Remedik en términos de sus estrategias de marketing y a partir de ello se elaboró un plan de marketing que cubriera las falencias presentes, haciendo énfasis

en la profesionalización del departamento, es decir, teniendo en cuenta la constitución de un departamento y una designación de roles, responsabilidades y perfiles de los colaboradores inmersos en dichas operaciones.

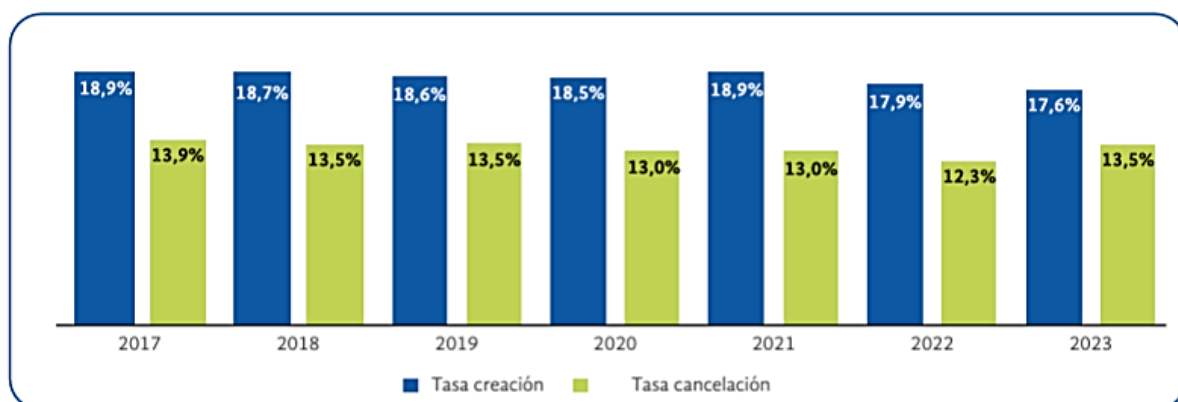
2. Planteamiento del problema

La constante evolución del entorno digital y los cambios en las preferencias de los consumidores presentan grandes retos para las empresas que buscan mantenerse competitivas. Este desafío es aún mayor para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que a menudo enfrentan obstáculos en su proceso de profesionalización y en la implementación de estrategias de marketing digital efectivas. Así lo asegura Chukwuelue (2024) cuando expone que los propietarios de PYMES generalmente se enfrentan al cumplimiento de múltiples roles, para los cuales se encuentran poco preparados en términos de habilidades de gestión esenciales generando procesos ineficientes que pueden sofocar el crecimiento. Sumado a presupuestos cortos para llevar a cabo diferentes estrategias de marketing, esto se debe a que las complejidades del marketing digital pueden abrumar a los propietarios y, por lo tanto, le impiden establecer relaciones con los clientes, evidenciando la necesidad de un marketing efectivo a través de una planificación estratégica y un esfuerzo continuo.

La falta de planificación adecuada y profesionalización es un factor clave en el alto índice de fracaso de las empresas familiares. En Colombia, por ejemplo, solo de enero a agosto el balance fue de 170.803 empresas PYMES cerradas, haciendo de la situación algo problemática pues para comparando con el balance hasta el mes de septiembre del 2023 se habían cerrado 134.580 firmas (Valora Analitik, 2024). Es decir, hasta agosto de 2024, ya se ha superado por mucho ese dato. Según datos de Confecámaras entre los años 2017 al

2023 se cancelaron 1.509.111 empresas, lo que representa un promedio anual de alrededor de 215.000, evidenciando una tasa de cancelación y cierre de empresas cercana al 13,2% de las cuales el 99% corresponde a microempresas y el 0,8% a pequeñas empresas (Confecámaras, 2023).

Figura 1. Tasa de nacimientos y tasa de cancelaciones. Tomado de (Confecámaras, 2023).



Los otros factores que han influido a lo largo del tiempo en la insolvencia de las pymes, se encuentra la relación familia-empresa, pues de acuerdo con una investigación realizada el 95% de estas empresas suelen ser familiares (Agudelo & García, 2016). Son múltiples los errores en los que caen las empresas familiares, por ejemplo, el de no separar adecuadamente los ingresos del hogar de los de la empresa, lo que genera confusión financiera y complica la toma de decisiones estratégicas (Uscategui y otros, 2018). Sumado a una mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez, así como como también, la falta de alianzas estratégicas que las pymes suelen tener es un ítem que impide la perdurabilidad de estas en el tiempo (Agudelo & García, 2016). Además, muchas pymes no desarrollan planes de financiamiento claros ni priorizan la estandarización de sus

operaciones y la mejora en la gestión, lo que aumenta su vulnerabilidad (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Sin embargo, la falta de estrategia y planeación se posiciona como la segunda causa de fracaso de las empresas familiares, dicha planeación va estrechamente relacionada con la organización empresarial, ya que mediante esta planeación las empresas logran fijar metas y objetivos específicos que serán cumplidos a corto, mediano y largo plazo; creando la planeación esa motivación en los empleados (Fernández, 2022). Entre esas planeaciones se encuentra el diseño de un plan de marketing que favorece la comercialización de los productos de servicio de una organización de servicios y conecta a los profesionales más con su organización de trabajo al promover la consecución de objetivos, pues estos motivos son generadores de motivación entre los empleados (Evetts, 2010).

En el caso de las empresas familiares, que representan entre el 50% y el 80% de los empleadores en la mayoría de los países, es fundamental que adopten un enfoque profesional que les permita separar las finanzas familiares de las empresariales. Esto garantiza la sostenibilidad y el éxito de la organización. La empresa familiar **Remedik**, dedicada a la venta de infraestructura hospitalaria, ejemplifica la importancia de establecer una clara diferenciación entre los ingresos personales de los propietarios y los de la empresa como medida para asegurar la estabilidad financiera de ambas partes.

Este proyecto aborda uno de los problemas más frecuentes en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) familiares: la falta de la profesionalización enfocándose en el área de marketing, pues la transición de la profesionalización no es un camino corto, así que en base a esto se decidió intervenir un solo departamento de la organización en cuestión. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es analizar los procesos relacionados con el marketing

en **Remedik** para asegurar su crecimiento y competitividad en un mercado en constante evolución, evaluando diferentes aspectos que den información de utilidad para crear las estrategias producto de esta investigación. Esto permitirá a la empresa optimizar sus recursos y aumentar su viabilidad en un mercado altamente competitivo estableciendo metas claras, medibles y cumplibles a mediano plazo.

3. Justificación

Según Kotler y Armstrong (2013), el marketing digital se ha convertido en un componente esencial para cualquier estrategia empresarial, al permitir que las empresas lleguen a audiencias más amplias y segmentadas de manera precisa. Sin embargo, muchas organizaciones, especialmente las PYMES, siguen encontrando dificultades para integrar estas estrategias en un plan de negocios coherente, lo que limita su capacidad de crecimiento y reduce su competitividad (Selman, 2017). Creándose así una necesidad y una motivación para llevar a cabo este proyecto de investigación, sustentada sobre la posibilidad de mejorar la competitividad de una organización familiar PYME, la cual a su vez representa un impacto directo al desarrollo socioeconómico de la región, teniendo en cuenta que las empresas familiares son las responsables de entre el 50% y el 80% de los empleos en muchos países. Aunque su impacto económico es considerable, estas organizaciones enfrentan desafíos importantes, particularmente en la separación de las finanzas familiares de las empresariales, lo que compromete su sostenibilidad y crecimiento (Tagiuri & Davis, 1982)

Esta situación subraya la necesidad de implementar una planificación financiera clara que permita tomar decisiones estratégicas más acertadas y asegurar la viabilidad a largo plazo de estas organizaciones (Selman, 2017). La relación entre la profesionalización y el

desempeño económico de las empresas, la literatura propone una relación significativamente positiva entre las capacidades gerenciales y el desempeño. Las capacidades gerenciales también son determinantes importantes en el crecimiento de la empresa y esta relación también se ha establecido en el contexto de las empresas familiares propusieron que la participación de la familia en la gestión podría conducir al desarrollo de capacidades específicas de la familia, lo que en última instancia se traduciría en un mejor rendimiento económico (Songini y otros, 2024). Estas premisas traducen en otra parte de la justificación del proyecto de investigación, la cual corresponde a la posibilidad que Remedik logre aprovechar los beneficios de la profesionalización de una organización familiar.

Una organización con capacidades en marketing cuenta con paquetes de rutinas interrelacionadas que se utilizan para participar en actividades específicas relacionadas con el marketing. De las cuales depende el éxito del marketing, el cual exige adaptación, aprendizaje del mercado, la reconfiguración de recursos y la mejora de los procesos de marketing (Joensuu y otros, 2023). A esto se le suman el crecimiento digital del marketing, el cual abre otras puertas para los emprendedores, según Selman (2017), el marketing en línea resulta fundamental para ampliar la audiencia y fidelizar a los clientes, especialmente en un entorno empresarial que se encuentra en constante digitalización.

Por lo tanto, una estrategia de marketing digital efectiva permitirá fortalecer la competitividad y sostenibilidad de Remedik en el mercado actual. Este plan se enfocará en separar en profesionalizar todo un departamento, aprovechando los diferentes canales de comunicación y las habilidades del personal permitiéndole a Remedik una adaptación a las dinámicas actuales del mercado y promoviendo un crecimiento sostenible

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Estructurar unas estrategias de marketing que contribuyan en el proceso de profesionalización de la organización Remedik, con el fin de aumentar la competitividad y rentabilidad de las empresas familiares.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar las falencias presentes en los procesos de marketing con el fin de relevar la información necesaria para llevar a cabo un proceso de profesionalización en esta área de Remedik.
- Estructurar un departamento profesional de marketing que esté en consonancia con los objetivos de marketing establecidos a través del diseño de estrategias que consoliden procesos comerciales más robustos.
- Desarrollar un modelo de seguimiento y evaluación que permita ajustar periódicamente las estrategias de marketing digital y la gestión financiera, maximizando el crecimiento empresarial y la estabilidad económica familiar.
- Evaluar la viabilidad económica de las inversiones en marketing digital mediante el análisis de indicadores financieros clave, garantizando una gestión eficiente de recursos y un crecimiento sostenido para la empresa Remedik.

5. Marco teórico

5.1. Empresa familiar

Las empresas familiares, definidas como aquellas en las que la propiedad y la dirección están en manos de miembros de una misma familia con la intención de mantener su continuidad a través de generaciones representan una parte significativa de la economía mundial, contribuyendo a la generación de empleo y al crecimiento económico (Polat, 2020). Desde una perspectiva teórica, las empresas familiares pueden entenderse como una Comunidad de Práctica (CoP), en la que el conocimiento y la experiencia se transmiten de una generación a otra, fortaleciendo la identidad y cohesión organizacional. Funciona como un ecosistema de prácticas compartidas, donde el conocimiento, la tradición y la interacción constante generan una identidad colectiva. Sin embargo, esta misma estructura puede convertirse en una barrera para la innovación y la adaptabilidad a nuevas condiciones del mercado (McAdam y otros, 2024).

En países como Colombia la empresa familiar se establece como una parte esencial del tejido empresarial y en la generación de empleo; según Confecámaras el 86% de las empresas sean de carácter familiar, las cuales presentan además una tendencia al crecimiento continuo y progresivo (Rojas, 2023).

La interrelación entre la familia y la empresa brinda ventajas competitivas como una visión a largo plazo, valores compartidos, toma de decisiones ágiles y una fuerte cultura organizacional (Polat, 2020). Los valores compartidos crean un sentido de pertenencia y propósito, lo que se traduce en empleados más comprometidos y leales a la empresa. Adicionalmente, una cultura basada en valores facilita la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la adaptación a los cambios, lo que se traduce en una mayor eficiencia y

productividad. Adicionalmente, suelen tener una visión a largo plazo, ya que buscan la continuidad del negocio en las futuras generaciones. Esto les permite invertir en proyectos a largo plazo y construir relaciones duraderas con sus stakeholders (Rojas, 2023).

Del lado externo, estas características se traducen en confianza y buena reputación entre los clientes, proveedores y la comunidad en general. Esto puede traducirse en una ventaja competitiva y una mayor fidelidad de los clientes. Esto inevitablemente conduce a establecer relaciones duraderas y de confianza con sus stakeholders, lo que facilita la colaboración y el éxito a largo plazo (Rojas, 2023).

5.1.1. Falencias de la empresa familiar

Desde el concepto de empresa familiar se identifica la causa de las diferentes falencias y complejidades que presenta la empresa familiar e impide que se profesionalice, por ejemplo, la empresa familiar se caracteriza por la coexistencia de dos entidades distintas: la empresa y la familia. Esto implica que coexisten también visiones, objetivos y dinámicas diferentes que pueden llegar a ser conflictivas. En el caso de la toma de decisiones, la familia como tal, influye drásticamente, puesto que tiene gran influencia sobre la propiedad, gobernanza y la gestión de la organización, haciendo de esto algo negativo o positivo (Songini y otros, 2024).

La riqueza emocional y tradición de las empresas familiares, así como puede representar una fortaleza también puede resultar en falencias debido a que pueden llevar a una menor difusión de mecanismos formales de gestión (como sistemas de control y planificación estratégica), lo que puede limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios y crecer de manera sostenible (Songini y otros, 2024). Ahora bien, otra de las características está fundamentada en tener una visión orientada al futuro, con el objetivo de sostener el

negocio y el legado familiar a lo largo de las generaciones, indicando un desafío importante ya que la transición de liderazgo entre generaciones es compleja y crítica para la continuidad del negocio (McAdam y otros, 2024).

Otros autores afirman que entre las falencias destacables está la poca voluntad para delegar responsabilidades. Esta actitud dificulta la creación de estructuras de gestión más formales y la incorporación de nuevas perspectivas en el manejo del negocio. Los líderes también presentan dificultad que tienen los líderes de generaciones anteriores para retirarse o redefinir sus roles dentro de la organización, impidiendo cambios e innovaciones. Los conflictos también suelen ser complejos pues las relaciones no son solo laborales sino familiares, esto se refleja en disputas internas y que pueden incluso derivar en crisis políticas internas, afectan la cohesión y la toma de decisiones en el negocio (Oliveira y otros, 2017). Finalmente, este autor determina que, con el crecimiento de la empresa y el aumento en el número de miembros familiares, la estructura de propiedad se vuelve más compleja.

No obstante, esta misma dinámica puede generar desafíos, incluyendo nepotismo, resistencia al cambio y una gestión poco profesionalizada. Para mitigar estos riesgos, la profesionalización se ha convertido en un factor clave, facilitando la transición desde una estructura familiar informal hacia un modelo más institucionalizado y estructurado (McAdam y otros, 2024). Se resalta según la literatura que, para hacer frente a los procesos de sucesión ya la creciente complejidad organizacional, es fundamental adoptar mecanismos de gobernanza y profesionalización que sean capaces de adaptarse al crecimiento y cambios. Estos mecanismos deben ayudar a gestionar los cambios en la estructura organizativa y en la propiedad, ya definir claramente los nuevos roles familiares

en el negocio. Desafortunadamente, en muchas ocasiones, se implementan de forma reactiva (cuando la sucesión es inminente) y no de manera preventiva (Oliveira y otros, 2017).

En ese orden de ideas el estancamiento en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones familiares tiene relación con la falta de profesionalización ya que no han adoptado de manera proactiva estructuras formales que faciliten el crecimiento y la transición, a su vez presentan una resistencia a la implementación de este tipo de prácticas y mecanismos formales de gestión. Esto proviene principalmente de la superposición de la propiedad, la familia y el negocio generando un entorno en el que las decisiones de profesionalización pueden resultar conflictivas, debido a que algunos ejecutivos familiares suponen que la profesionalización podría representar una amenaza para la riqueza socioemocional propia de las empresas familiares (Sandú, 2019).

5.2. Profesionalización de empresas familiares

La gobernanza en las empresas familiares juega un papel fundamental en la alineación estratégica y en la gestión de la sucesión generacional (Oliveira y otros, 2017). La medida propuesta para esta investigación hace referencia a la profesionalización de la organización, un proceso que consiste en la transformación mediante el cual una empresa familiar evoluciona de una gestión informal, basada en la tradición y lazos familiares, hacia la incorporación de estructuras, procesos y prácticas de gestión formales propias de empresas no familiares (Sandú, 2019). Implica una transformación del ambiente laboral y de la cultura organizacional, su principal objetivo es consiste en otorgarle a la organización familiar la capacidad de enfrentar entornos cada vez más complejos, aumentar su competitividad y lograr un desempeño financiero sostenible (Polat, 2020).

Según (Sandú, 2019) se pueden destacar una serie de beneficios que se logran a través del proceso de profesionalización, los cuales son descritos a continuación:

- **Sostenibilidad y desempeño sostenible:** Al implementar mecanismos de gobernanza y estructuras formales, la empresa mejora su capacidad para enfrentar los desafíos del crecimiento y la sucesión, lo que favorece un rendimiento económico más estable a lo largo del tiempo.
- **Claridad en roles y responsabilidades:** La profesionalización implica la definición clara de funciones, la formalización de los procesos decisivos y la separación entre la gestión familiar y la operativa del negocio, lo cual ayuda a mitigar conflictos internos y evitar prácticas como el nepotismo.
- **Integración de la dimensión familiar con la del negocio:** la profesionalización no solo se trata de introducir técnicas de gestión, sino de transformar la cultura organizacional de modo que los valores familiares se integren armónicamente con las exigencias de un entorno empresarial competitivo.
- **Adaptación a las etapas del ciclo de vida:** la profesionalización funciona como un proceso dinámico, en el que las prioridades y mecanismos se ajustan a las necesidades específicas de cada etapa del ciclo de vida de la organización.

Por otra parte, la profesionalización de la gestión en empresas familiares implica un cambio hacia prácticas más formales y objetivas. Esto incluye la incorporación de gerentes externos que aportan experiencia y una visión imparcial, así como la capacitación continua de los gerentes familiares para adoptar estándares profesionales. La delegación de

autoridad y la descentralización de la toma de decisiones son cruciales para reducir la dependencia del fundador y desarrollar habilidades en la alta dirección. En cuanto a la estructura organizacional, la formalización de procesos operativos, sistemas de control financiero y la planificación estratégica son esenciales para asegurar la transparencia, la eficiencia y la capacidad de respuesta de la empresa ante el crecimiento y los desafíos del mercado (Polat, 2020).

Uno de los aspectos más delicados de la profesionalización es la separación de los intereses familiares de los negocios. Para lograrlo, se utilizan instrumentos como la constitución familiar, el consejo familiar y planes de sucesión formales. En cuanto a los empleados, la profesionalización se centra en el desarrollo de competencias y comportamientos profesionales a través de la formación continua y la capacitación. La implementación de políticas de recursos humanos meritocráticas, que valoran el talento y la equidad, es fundamental para atraer y retener a los mejores profesionales, creando un ambiente laboral transparente y justo. Finalmente, Se busca crear un ambiente de trabajo que combine los valores familiares con principios profesionales como la objetividad, la racionalidad y la ética. Este cambio cultural requiere una evolución en la mentalidad de todos los miembros de la organización (Polat, 2020).

5.2.1. Elementos de la profesionalización

Como cualquier proceso la profesionalización requiere de la ejecución de ciertas actividades que aseguran el éxito de este, estos fueron definidos a partir de la literatura consultada autores como (Songini y otros, 2024; Sandú, 2019) brindaron la información para elaborar el siguiente diagrama de flujo.

El camino hacia la profesionalización de una empresa familiar comienza con un diagnóstico profundo, una mirada introspectiva que revela tanto las fortalezas como las debilidades inherentes a su estructura. Este análisis inicial se centra en la revisión de la organización, la toma de decisiones y las dinámicas entre la familia y el negocio, buscando identificar problemas como la centralización excesiva del poder, la resistencia a delegar y las tensiones familiares que puedan impactar negativamente en la eficiencia.

Una vez identificadas las áreas de mejora, se establecen objetivos claros y una estrategia definida, que abordan la necesidad de separar la propiedad de la gestión y de implementar mecanismos de control y gobernanza efectivos. La elección del modelo de gobernanza se adapta a las particularidades de cada empresa, buscando siempre el equilibrio entre la protección de los intereses de los propietarios y el fomento de la confianza y el compromiso ético.

La implementación de estos mecanismos de gobernanza implica la formalización de la separación entre roles, la creación de cuerpos de gobierno como juntas directivas y consejos familiares, y la regulación de la relación familia-negocio a través de herramientas como la constitución familiar y el plan de sucesión. Además, se formalizan los procesos y estructuras organizacionales, adoptando sistemas de control y planificación, estandarizando procesos y documentando procedimientos, lo que facilita la transparencia, la continuidad y el crecimiento.

La delegación de autoridad y el empoderamiento de la alta dirección son cruciales para reducir la dependencia del fundador y fomentar la toma de decisiones basada en la experticia. Se definen claramente las responsabilidades en cada nivel jerárquico, facilitando el flujo de decisiones y reduciendo la interferencia emocional. Paralelamente,

se invierte en el desarrollo del capital humano, implementando programas de capacitación y formación continua, y estableciendo políticas de recursos humanos que promuevan un ambiente de transparencia, compromiso y meritocracia.

La transformación cultural es un aspecto fundamental de la profesionalización, buscando integrar los valores familiares con los principios profesionales de objetividad, ética y responsabilidad. Se fomenta un ambiente de trabajo que incentive la innovación, la comunicación abierta y la rendición de cuentas, elementos esenciales para la sostenibilidad a largo plazo. Finalmente, se establece un sistema de seguimiento y evaluación continua, con indicadores de desempeño que permitan monitorear el avance del proceso de formalización y la efectividad de los nuevos mecanismos de gobernanza. Se realizan revisiones periódicas y se ajustan las estrategias conforme a los cambios internos y externos, asegurando que la empresa se mantenga competitiva y alineada con sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad.

Figura 2. Elementos de la profesionalización.



Para este proyecto de investigación se propone esta serie de tareas para llevar a cabo la profesionalización de Remedik a nivel marketing, corresponde entonces a una

planificación de marketing sumado a la creación y estructuración de un departamento de marketing que esté en capacidad de llevar a cabo la implementación de dicho plan, asegurando un crecimiento y reconocimiento de la organización y marca respectivamente.

5.3. Planificación de marketing

Según la literatura las habilidades de gestión avanzadas juegan un papel importante durante el crecimiento episódico de las empresas, mientras que la estrategia de marketing es una forma de cambiar un negocio cuando las empresas alcanzan una meseta (Wang, 2016). Remedik es una empresa consolidada, con una larga trayectoria, por lo tanto, teniendo en cuenta dicha estabilidad se propuso abordar la dimensión de marketing en la organización en cuestión.

La planificación en marketing es un proceso sistemático y estratégico que consiste en la aplicación planificada de recursos para alcanzar objetivos de marketing definidos. Aunque conceptualmente es una secuencia lógica de actividades, en la práctica es uno de los desafíos más complejos dentro de la función de ventas y marketing. Al igual que la profesionalización se compone de diferentes actividades secuenciales (McDonald & Wilson, 2016) que son esquematizadas a continuación, las cuales guardan cierta similitud con lo propuesto como proceso de profesionalización de la empresa familiar.

Tabla 1. Actividades clave en la planificación de marketing.

Elemento	Descripción
Análisis Situacional	Evaluación del entorno interno (capacidades, recursos, procesos) y externo (mercado, competencia, economía, sociedad) para identificar oportunidades y amenazas.

Formulación	de Definición de premisas y proyección de posibles escenarios
Supuestos y Escenarios	futuros basados en la dinámica del mercado y la competencia.
Establecimiento de Objetivos	Definición de metas claras y medibles (ingresos, rentabilidad, cuota de mercado, ROI) basadas en oportunidades reales del mercado.
Definición de Estrategias	Determinación de cómo alcanzar los objetivos mediante segmentación, posicionamiento, y estrategias de producto, precio, distribución y promoción.
Planificación de Acciones Tácticas	Programación y presupuestación de actividades específicas (campañas, lanzamientos, promociones) para el corto plazo (un año o menos).
Evaluación y Control	Establecimiento de indicadores y sistemas de monitoreo para evaluar el desempeño y realizar ajustes oportunos.

La implementación de un plan de marketing no está exenta de desafíos, especialmente al requerir la integración y coordinación de todas las áreas de la empresa, lo que puede desencadenar resistencias culturales y organizativas. Es crucial diferenciar entre la estrategia a largo plazo, que define la visión y el posicionamiento, y la táctica a corto plazo, que detalla las acciones operativas. Además, la planificación estratégica debe trascender la mera extrapolación de datos históricos, abrazando una comprensión profunda del entorno y las tendencias futuras para establecer metas ambiciosas y realistas (McDonald & Wilson, 2016).

5.3.1. Marketing en las empresas familiares

Según la literatura se asegura que las PYMES entre las cuales como anteriormente se aclaró cabe un gran porcentaje de las empresas familiares se caracterizan por sus limitaciones de recursos, suelen tener capacidades de marketing menos desarrolladas. A su vez determina el fortalecimiento de las capacidades de marketing de una PYME mediante una planificación a largo plazo, se traduce en un impacto positivo en su tasa de crecimiento. Sin embargo, las PYMES tienden a centrarse en la planificación interna ya corto plazo, lo que puede limitar su capacidad de aprovechar oportunidades de crecimiento sostenido (Joensuu y otros, 2023).

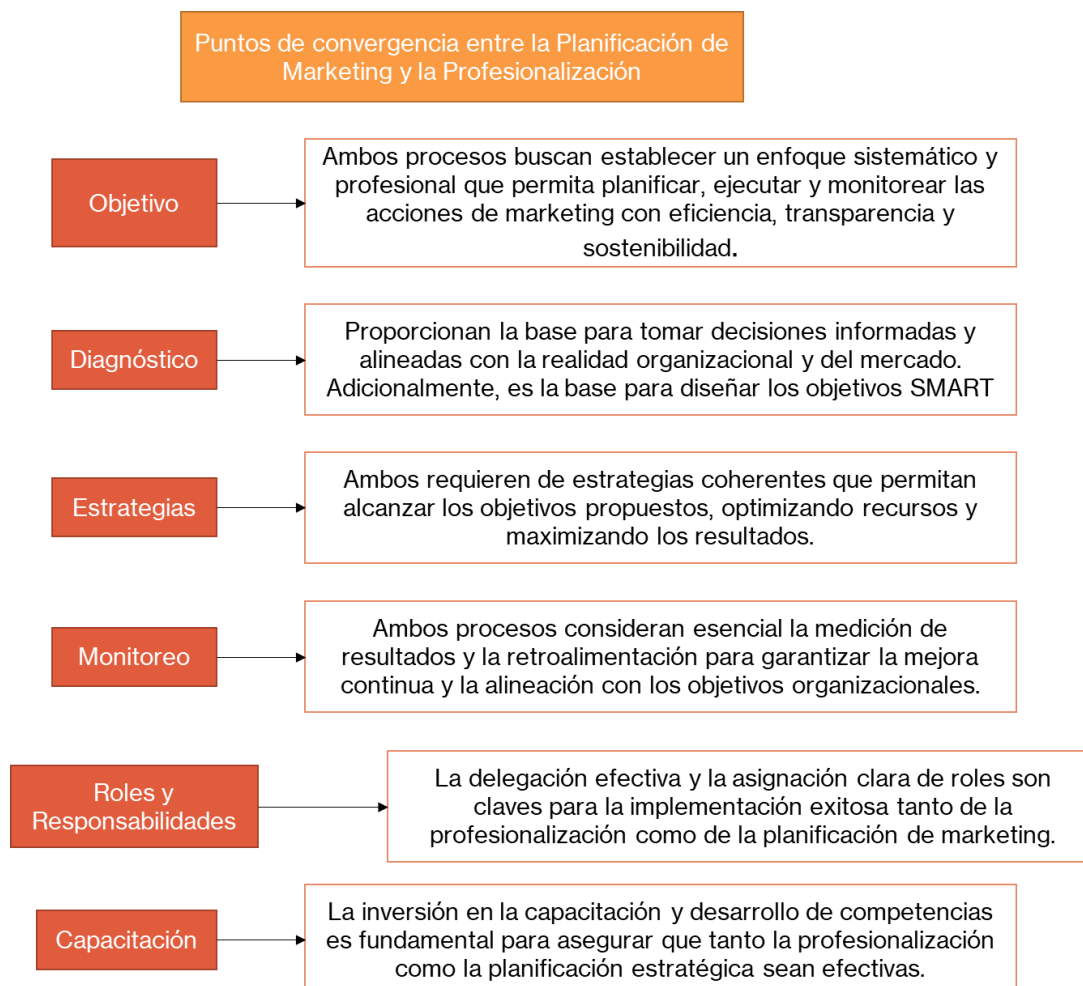
Las PYMES de manera general operan de forma más informal e instintiva que las grandes empresas; por lo tanto, los procesos de marketing son de igual manera llevados a cabo sin planificación alguna. En ese orden de ideas, se propone una aproximación de marketing que se adapta a su naturaleza: el marketing emprendedor, el cual se basa en la creatividad, la intuición y el aprovechamiento de redes y relaciones (Bocconcelli y otros, 2016). Para llevar a cabo este tipo de estrategias es necesario tener de lado el contexto actual de tecnología y globalización, debido a que la planificación debe considerar no solo el producto y el cliente, sino también factores externos como la competencia, la tecnología y las políticas gubernamentales (Durmaz & Açıkgöz, 2020).

5.3.2. Competitividad, profesionalización y marketing

Se ha construido un modelo que revela la interdependencia de diversos conceptos clave para el crecimiento de una PYME familiar como Remedik. Este modelo destaca la necesidad de una profesionalización integral y meticulosa de las organizaciones familiares,

abarcando todos los departamentos y plasmándose en un plan de gerenciamiento y gestión coherente.

Figura 3. Modelo de convergencia entre la profesionalización y planificación de marketing.



Dicho proceso se estructura en áreas departamentales, donde se integra de forma natural la elaboración de un plan de marketing. Ambos conceptos, profesionalización y marketing, se presentan como soluciones a los desafíos que enfrentan las PYMEs, especialmente aquellas de carácter familiar. La profesionalización se enfoca en optimizar la gobernanza, mientras que el marketing busca mejorar el desempeño organizacional. No obstante, ambas estrategias comparten actividades esenciales, creando sinergias que potencian el desarrollo empresarial.

En ese orden de ideas, la profesionalización del área de marketing en una PYME y la planificación de una estrategia de marketing son procesos complementarios y estrechamente relacionados, ya que ambos buscan mejorar la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de la empresa. A continuación, se presenta un modelo de convergencia de ambos conceptos.

6. Estado del arte

6.1. Estudios sobre profesionalización de empresas familiares

La información disponible sobre esta temática está mayormente profundizada en los efectos de la falta de profesionalización o los impactos de la implementación de la profesionalización de empresas familiares. Por ejemplo, una investigación llevada a cabo en Córdoba, Argentina tuvo como objetivo analizar cómo influye la profesionalización en la extinción temprana de las empresas familiares de esta ciudad en el año 2020. Se utilizó un enfoque descriptivo, cualitativo, no experimental y transversal, con entrevistas a cinco empresas familiares y revisión de literatura. Los resultados muestran que la profesionalización, especialmente durante la transición de la primera a la segunda generación, es clave para la continuidad empresarial. Las empresas que aplicaron herramientas como protocolos familiares y planes de sucesión lograron mayor estabilidad, mientras que la falta de profesionalización provocó conflictos generacionales, luchas de poder y cierres empresariales, afectando la economía local y la generación de empleo (Monti, 2020).

En otro trabajo realizado en México por (Marcelino M. y otros, 2020) tuvo el propósito de evaluar la efectividad de la profesionalización interna a través de la capacitación de padres fundadores y miembros de empresas familiares rurales en San Antonio Portezuelo, Puebla, México. Para ello utilizó un método de intervención con enfoque cualitativo, aplicando cursos-taller en áreas como recursos humanos, finanzas, marketing y sustentabilidad. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios, entrevistas semi-estructuradas y listas de chequeo. La muestra incluyó 15 microempresas locales, y se evaluaron cinco indicadores clave: nivel de conocimiento, aplicación de herramientas

administrativas, permanencia del negocio, innovación y generación/mantenimiento de empleos.

Se observó un incremento en el nivel de conocimientos empresariales de los participantes, pasando del 63.45% al 89.75%. El 75% de las empresas mejoraron la elaboración de informes y presupuestos, y el 100% de las empresas que completaron la capacitación mantuvieron su operación, con tres de ellas generando nuevos empleos. Se implementaron innovaciones como la creación de nuevas sucursales, desarrollo de marcas, estrategias de marketing local y prácticas de reciclaje, lo que mejoró la sustentabilidad y competitividad de las empresas familiares rurales.

Otro estudio llevado a cabo en México por (Marcelino y otros, 2022) se enfocó en evidenciar cómo la coexistencia y retroalimentación entre los procesos de sucesión, profesionalización e institucionalización contribuyen a la continuidad de una pequeña empresa familiar en la Ciudad de México, considerando elementos clave como la planeación estratégica, recursos humanos y órganos de gobierno. Se empleó una metodología cualitativa y descriptiva, utilizando el método de estudio de caso. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a profundidad con los principales colaboradores de la empresa (fundador, sucesor, familiares y empleados clave), revisión documental (actas constitutivas, informes financieros, minutas de reuniones) y observación directa durante seis meses.

Los resultados arrojaron, que la empresa carecía de un plan sistemático de sucesión e institucionalización, lo que limitaba su eficiencia operativa y desempeño financiero. La profesionalización del sucesor, sumada a la incorporación de profesionales externos, permitió mejoras en la operatividad y preparación para el traspaso generacional. Se destacó

la necesidad de formalizar un protocolo familiar para dar certidumbre a la transferencia de control y propiedad. La pandemia de COVID-19 evidencia la resiliencia y compromiso familiar, lo que ayudó a la empresa a implementar medidas reactivas y de diversificación para continuar operando. Se identificaron conflictos en la gestión y sucesión entre el fundador y el sucesor en el proceso de profesionalización (Marcelino y otros, 2022).

Finalmente, según una revisión de literatura realizada por (Marcelino M. y otros, 2020) analizó bibliométricamente de 112 artículos sobre profesionalización en empresas familiares reveló picos de publicación en 2013 y 2018. La producción científica se concentra en Estados Unidos, con una notable ausencia de contribuciones latinoamericanas, especialmente de México. La investigación sobre profesionalización ha evolucionado desde considerarla un factor implícito hasta reconocer su impacto directo en el crecimiento, la sucesión y la armonía familiar. Si bien la mayoría de los estudios comparan resultados financieros entre CEOs familiares y externos, existe una necesidad de profundizar en la planificación, ejecución y evaluación de la profesionalización. Además, se requiere investigar las diferencias en la gestión aplicable a diversos tipos de empresas familiares y sus contextos culturales. El debate internacional sobre el perfil ideal para liderar una empresa familiar abre oportunidades para explorar estas cuestiones en el contexto mexicano.

6.2. Estudios de planificación estratégica de marketing

Se relevaron algunas investigaciones sobre planes de marketing aplicados en empresas familiares, en una primera instancia se abordó el trabajo de (Gómez y otros, 2024) que pretendió evidenciar cómo las estrategias de mercadeo permiten a las pequeñas y medianas empresas familiares (PYMES) en Colombia alcanzar un posicionamiento competitivo en

los mercados globales, considerando también problemáticas como la gestión, el relevo generacional y la sostenibilidad empresarial. Se utilizó una metodología de carácter descriptivo basada en una revisión de literatura, documental e interpretativa. Se emplearon las herramientas PRISMA y VOS viewer para la búsqueda, análisis y visualización de datos bibliométricos.

Los resultados destacaron tres problemáticas principales para las PYMES familiares: la gestión, el relevo generacional y el marketing. Se evidencia que el marketing estratégico es fundamental para la competitividad global, especialmente en las empresas familiares que representan el 70% del total en Colombia, pero que enfrentan desafíos de sostenibilidad, ya que solo el 30% logra sobrevivir a la tercera generación. Se observará que muchas de estas empresas carecen de planos de sucesión claros y estrategias de marketing digital bien definidas. La investigación también identificó que las empresas que implementan herramientas como el Cuadro de Mando Integral logran mejoras en la planificación, sostenibilidad y crecimiento. El estudio resaltó la importancia de la innovación, la adopción de tecnologías de la información y la implementación de estrategias de mercado bien enfocadas para aumentar el desempeño y la permanencia de las empresas en el mercado.

Otro trabajo de investigación interesante es el de (Obermayer y otros, 2022) que busca entender cómo las empresas familiares utilizan las herramientas de las redes sociales, determinar cuáles son sus propósitos, beneficios y desafíos, y descubrir las competencias que son importantes en las redes sociales y la cooperación. Se empleó un método de estudio de casos múltiples basado en entrevistas semiestructuradas con seis bodegas ubicadas en la región de Balaton, Hungría. Los entrevistados y las bodegas que

representaban fueron seleccionados entre las 55 bodegas que aplicaron la técnica de muestreo no probabilístico intencional y las entrevistas se analizaron utilizando un método de estudio de casos y un análisis de contenido cualitativo. Los resultados muestran que Facebook es la herramienta de redes sociales más popular que las bodegas utilizan para aumentar el conocimiento de la marca y llegar a nuevos clientes potenciales. Este estudio también presenta un marco de "hoja de ruta de las redes sociales" para las buenas prácticas y propone pasos prácticos que las empresas familiares pueden tomar para ayudarlas a tener éxito en sus actividades de marketing.

Finalmente, se tiene el trabajo de investigación realizado por (Sukier y otros, 2018) donde se logró analizar el proceso de marketing estratégico en las pequeñas y medianas empresas familiares del sector de comercio al por menor en Barranquilla, Colombia. El estudio fue de carácter descriptivo, de diseño no experimental y transeccional de campo. Se aplicaron encuestas a 51 gerentes y fundadores de empresas con más de 10 años en el mercado. Se utilizó un cuestionario de 39 ítems con escala Likert, validado por expertos y con un alfa de Cronbach de 0,92. Los resultados mostraron que las empresas definen objetivos y estrategias alineadas con los intereses familiares y organizacionales. Realizaron análisis del entorno y segmentación de mercado, pero presentan deficiencias en la implementación y control de las estrategias, afectando la eficiencia y mejora continua. Se destaca la necesidad de optimizar la gestión de recursos y fortalecer los sistemas de monitoreo para mejorar la competitividad.

7. Metodología

7.1. Diseño metodológico

7.1.1. Tipo de investigación

Se trata de una investigación de tipo transversal no experimental, donde se relevará información referente a diferentes dimensiones involucradas en términos de marketing y aspectos relacionados como atención al cliente y estrategias comerciales. El estudio transversal consiste en un método de obtención de datos que perdura solo un momento, en un único tiempo y la investigación no experimental no involucra intervenciones deliberadas en las variables elegidas como objeto de estudio sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández-Sampieri y otros, 2006). La información corresponde a datos primarios tomados de la organización y sus colaboradores.

7.2. Enfoque y alcance

El enfoque en este caso es mixto, es decir, es un enfoque que se compone de la recolección de datos cuantitativos y cualitativos para ello se llevan a cabo de manera sistemática la aplicación de instrumentos de medida que pueden ser empíricos o críticos para posteriormente ser analizados, integrados y discutidos con la finalidad de entender mejor el fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri y otros, 2006).

En el caso del alcance se determina un alcance exploratorio y descriptivo, puesto que, se pretende diagnosticar la situación actual de Remedik, empresa que hasta el momento no ha sido estudiada en cuanto a los procesos de marketing y a su vez se propone una descripción de dichos procesos. Información que al ser analizada permite encontrar las directrices de la

planificación estratégica producto de esta investigación. En el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características, mientras que en el descriptivo se busca, es exponer las características de un fenómeno en un determinado grupo humano, evaluando el comportamiento y el desarrollo de ambos (Ramos, 2020).

7.3. Instrumento de medida

Los instrumentos de medida cuantitativos corresponden a los informes de ventas e ingresos de la organización, así como los costos de marketing invertidos en pro de las ventas llevadas a cabo, adicionalmente, se aplican encuestas cortas con el fin de realizar un diagnóstico más robusto. En cuanto a los instrumentos de medida cualitativos, se aplicarán listas de chequeo enfocadas en los procesos de marketing, con el fin de relevar las mayores falencias presentes haciendo énfasis en aspectos como la marca, la presencia y el posicionamiento en la web y las redes sociales, entre otros.

7.3.1. Población y muestra

La organización Remedik cuenta una cantidad de 23 clientes dentro de su cartera, de los cuales solo algunos se mantienen como constantes, y otros realizan compras esporádicas o una única compra; evidenciando adicionalmente una problemática de fidelización. La muestra corresponde a 10 clientes.

Adicionalmente, se propuso una lista de chequeo para que fuera contestada por el ejecutivo encargado de marketing con el fin de identificar falencias y establecer fenómenos que se relacionen con las respuestas de los clientes. Se diseña así la investigación debido a que para mejorar el nivel de marketing de Remedik se requiere de ambas visiones para

elaborar un diagnóstico que suministre información de calidad que permita determinar puntos críticos a intervenir desde el plan de marketing a diseñar.

7.4. Análisis de datos

El análisis de los datos será estadístico descriptivo, con ayuda de herramientas de gestión como el análisis con mapa de calor que funciona como herramienta de priorización. Estas herramientas hacen parte en un abanico de posibilidades útiles para la formulación de estrategias empresariales y hacen referencia a metodologías utilizadas por los niveles directivos de la organización que, al ser aplicadas permiten ejecutar acciones que impactan en la organización, pueden ser aplicaciones, soluciones, paradigmas, modelos, procedimientos, protocolos, sistemas, indicadores o instrumentos específicos que permiten y facilitan la administración del negocio y la organización de manera profesional. Son instrumentos que hacen de los procesos de análisis y su consecuente implementación una actividad digerible y didáctica (Cabrera & Fuentes, 2021).

8. Resultados

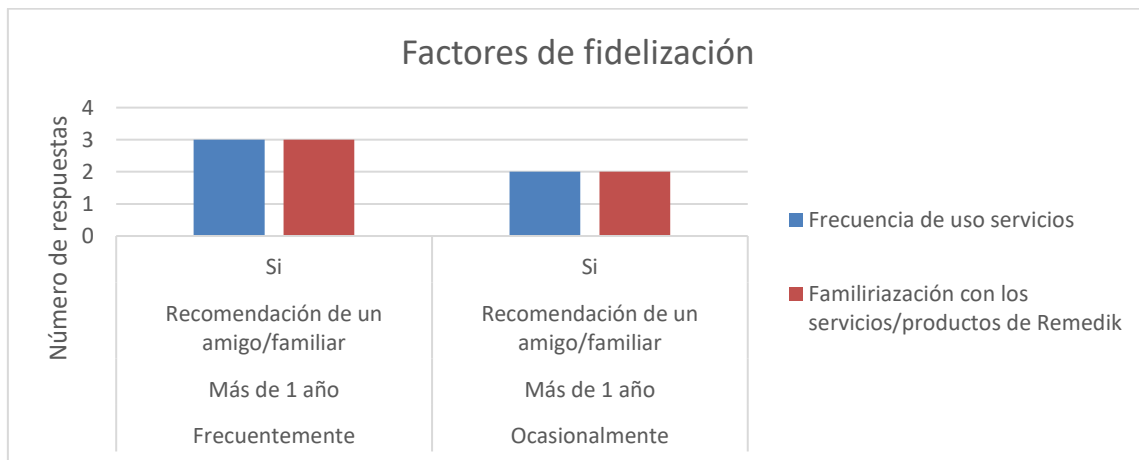
8.1. Análisis de falencias

El análisis de falencias se compone de la identificación de tendencias encontradas en las respuestas expuestas por los clientes de Remedik y el resultado obtenido de la lista de chequeo. Esta información otorga un diagnóstico inicial de la organización y permite observar los puntos críticos que deben ser resueltos a través del plan de marketing y sus respectivas estrategias. No obstante se realiza la aplicación de una serie de herramientas de gestión que ayudan a dilucidar el camino estratégico indicado para la misma.

8.1.1. Encuesta para clientes

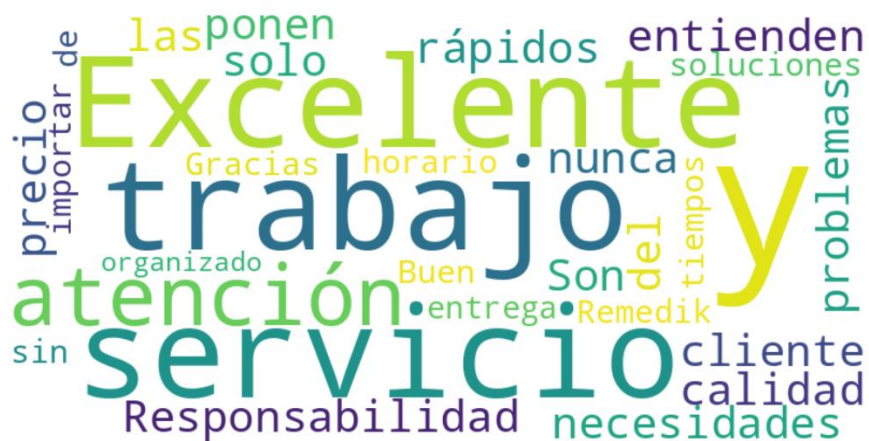
Las preguntas a los clientes estuvieron enfocadas en un inicio en el nivel de fidelización de los clientes frente a Remedik, donde se encontró unanimidad puesto que la totalidad recurren a los productos y servicios de la organización hace más de 1 año indicando estabilidad y confianza en la empresa. En cuanto a la recomendación también indica una excelente experiencia por parte de los clientes porque no solo el 100% de las respuestas indicaron que llegaron a Remedik por medio de una recomendación sino que ese mismo 100% estaría dispuesto a recomendar la organización a otros clientes potenciales. En el único factor que hay discrepancia es en la frecuencia de compra de productos o servicios, esto puede deberse a diferentes aspectos que no tienen que ver con el servicio comercial que ofrece Remedik, por ejemplo, demanda de productos por parte de los clientes.

Figura 4. Factores de fidelización.



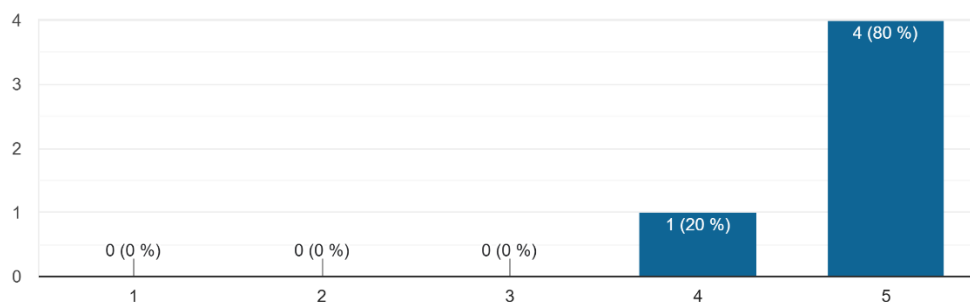
En el caso de la razón por la cual los clientes recomendarían a Remedik con otros clientes potenciales se encuentran factores determinantes que fueron graficados en una nube de palabras donde destacan palabras como "servicio", "atención", "calidad", "responsabilidad" y "rápidos", lo que refleja la percepción positiva de los clientes sobre la atención y eficiencia de Remedik.

Figura 5. Nube de palabras sobre los aspectos que motivan las recomendaciones.



Adentrándose en el detalle de los aspectos que definen el trabajo de marketing se relevan las preguntas calificativas por escala de Lickert, la cual corresponde a es una técnica de medición muy utilizada en la investigación para evaluar actitudes y opiniones. Consiste en una serie de afirmaciones o preguntas, ante las cuales los encuestados expresan su grado de acuerdo o desacuerdo utilizando una escala de respuestas que típicamente va desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo".

Figura 6. Familiarización con el portafolio de productos y servicios de Remedik.



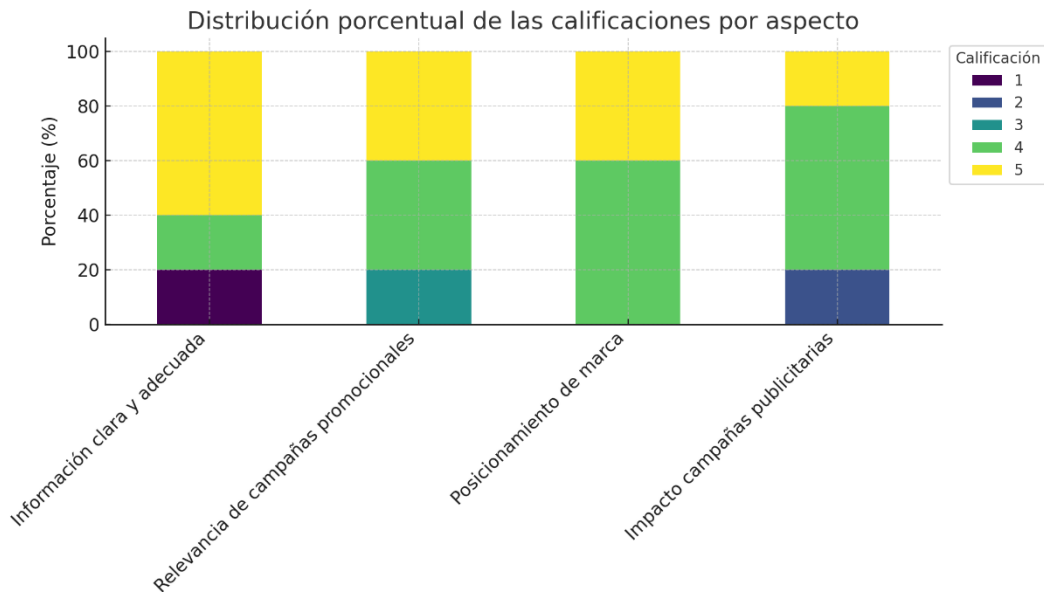
La pregunta sobre la familiarización existente con los productos de Remedik se logra observar que los clientes reconocen todo el portafolio de la organización puesto que la mayoría (80%) en la escala de Lickert calificó su reconocimiento con un 5 y el restante (20%) con un 4. Este resultado es una señal de fidelización y buena comunicación, ya que

la mayoría de los clientes conocen bien los servicios y productos disponibles. Esto respalda la idea de que Remedik ha logrado posicionar su propuesta de valor de manera efectiva entre sus clientes.

Se observa una buena percepción general sobre el reconocimiento de la marca, probablemente debido a la trayectoria de Remedik y las recomendaciones boca a boca. Sin embargo, esta fortaleza no debe generar complacencia: es vital reforzar este posicionamiento a través de campañas más estructuradas, con mensajes consistentes que refuercen los valores diferenciales de la marca. Esto se debe a que el 88% de los consumidores confían en las recomendaciones de personas que conocen por encima de cualquier otra forma de publicidad (Cunningham, 2025) por esta razón Remedik a pesar de no tener fuertes bases de marketing se ha mantenido en el mercado.

Aunque una mayoría califica positivamente la claridad de la información, existen valoraciones bajas (un 1 notablemente) que indican áreas de mejora. Esto sugiere que, si bien la información es comprensible para algunos, se percibe como insuficiente o poco atractiva para otros. Se requiere un enfoque más didáctico, intuitivo y amigable, especialmente considerando que Remedik es una empresa familiar que no cuenta con un equipo profesional de marketing.

Figura 7. Calificaciones de las acciones de marketing realizadas por Remedik.

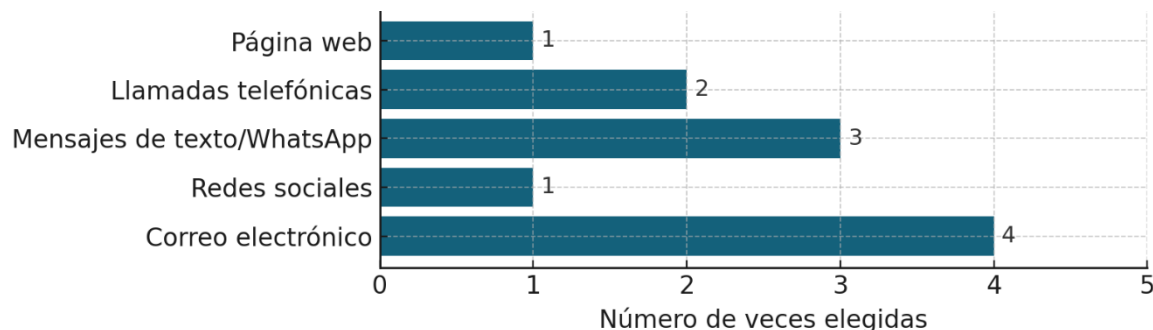


En cuanto a las campañas promocionales y las publicitarias su relevancia e impacto respectivamente en la decisión de compra y la llegada de nuevos clientes potenciales predominan las calificaciones medias y bajas, lo que indica que las campañas no están influyendo significativamente en la decisión de compra. Esto es un hallazgo crítico: es necesario reorientar el enfoque de las campañas, alinearlas con las necesidades y deseos del cliente, y diseñarlas estratégicamente para que realmente generen impacto y valor. Por su parte las campañas publicitarias no están generando un alcance o recordación efectiva. Esto podría deberse a la falta de segmentación, a una comunicación poco clara o a la ausencia de una estrategia bien definida en los canales utilizados.

Avanzando frente a las preferencias se encuentra que los canales predilectos por los clientes para recibir información sobre promociones y campañas predilectos son el correo electrónico (80%) y la mensajería instantánea (60%). Contrario a lo que marca tendencia como las redes sociales o las páginas web no son los canales más usados para los procesos de compra de negocios B2B como lo es el caso de Remedik. Finalmente, las llamadas

telefónicas pueden estar vinculadas a una mejor recepción, probablemente devenido del servicio posventa

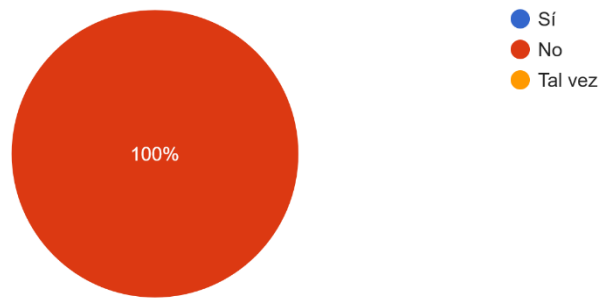
Figura 8. Canales de comunicación predilectos.



Este resultado se contrasta con la literatura que expone que el email marketing sigue siendo una potente herramienta de crecimiento B2B, generando \$36 por cada \$1.00 invertido y superando ampliamente el ROI de las redes sociales y la publicidad pagada. Sin embargo, la mayoría de las empresas se equivocan de forma catastrófica. Envían mensajes genéricos a clientes potenciales desinteresados (Maritz, 2025). Es decir, es necesario hacer un estudio y una segmentación del mercado previa a la aplicación de la estrategia. Sumado a esto la literatura también apoya el uso de la mensajería instantánea en los negocios B2B como Slack, Microsoft Teams y WhatsApp pues le da un valor agregado al permitir conversaciones en tiempo real que se caracterizan por ser fluidas y eficientes (Bhagwat, 2025).

Las campañas publicitarias si han existido en el desarrollo comercial de Remedik no han llegado a ninguno de los clientes encuestados evidenciando una falencia crítica frente a los procesos de marketing de esa organización. El 100% de los encuestados afirmaron no haber participado en ninguna campaña publicitaria, al no haber ninguna participación la pregunta calificativa no se tuvo en cuenta.

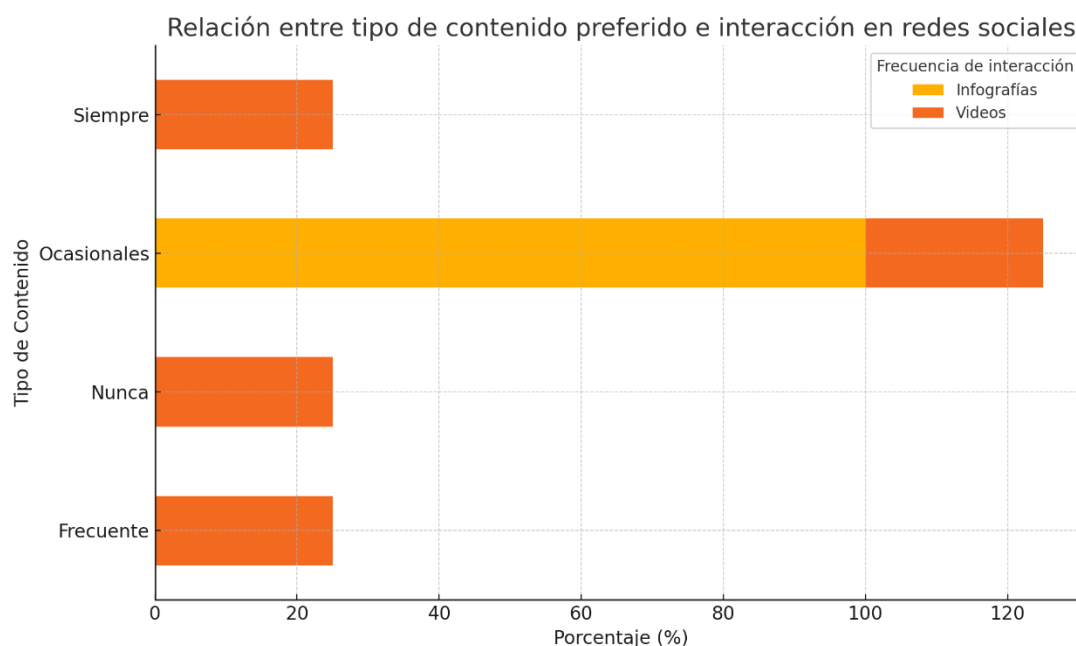
Figura 9. Participación de los clientes en campañas publicitarias.



Continuando con la evaluación de preferencias se les preguntó a los clientes que otras estrategias incluirían en el desarrollo de un plan de marketing para Remedik, a lo cual ellos contestaron: potencialización de las redes sociales, marcando una tendencia común, es importante para darse a conocer en otros mercados objetivo (ciudades y otros nichos) y también hicieron referencia a la socialización del portafolio, es probable que los clientes desconozcan el potencial de Remedik, ante esto proponen una estructura de servicios y productos completa y fácil de comprender por los clientes.

Finalmente se indagó sobre las interacciones y preferencias de contenido en redes sociales y ante esto los resultados exponen que hay una clara preferencia por el formato de video como contenido digital atractivo e informativo: 4 de cada 5 participantes lo prefieren, mientras que las infografías solo son mencionadas una vez. Esto sugiere una tendencia marcada hacia el contenido audiovisual, que probablemente es percibido como más dinámico y fácil de consumir. Respecto a la frecuencia de interacción en redes sociales, los usuarios que prefieren videos presentan una distribución más variada: desde quienes nunca interactúan hasta quienes lo hacen de forma frecuente o siempre y el que prefiere las infografías tampoco tiene interacción frecuente, indicando que las redes sociales no son atractivas.

Figura 10. Preferencias e interacciones en redes sociales.



8.1.2. Lista de chequeo

Este análisis tiene como propósito presentar un diagnóstico inicial del estado actual del marketing en Remedik, basado en una lista de chequeo aplicada a las áreas clave de gestión de marketing. El objetivo es identificar fortalezas y oportunidades de mejora, así como visualizar de manera integral los aspectos estratégicos, operativos y de comunicación que impactan la competitividad de la empresa. Cabe destacar que esta revisión tiene un fin académico, orientado a sentar las bases para la formulación de un plan de marketing más robusto y alineado con las necesidades de crecimiento de Remedik.

Tabla 2. Análisis Agrupado de Respuestas - Lista de Chequeo de Marketing Remedik.

Categoría Clave	Preguntas Incluidas	Cumplimiento	Análisis
1. Identidad y Estrategia de Marca	Misión, Visión, Valores; Posicionamiento; Imagen corporativa	100% Sí	Excelente base estratégica: Remedik tiene claros su misión, visión y valores, así como su posicionamiento e

Categoría Clave	Preguntas Incluidas	Cumplimiento	Análisis
			imagen corporativa.
2. Estrategia de Comunicación y Canales	Canales definidos; Fechas estipuladas y cumplidas	100% Sí	Buena gestión de comunicación: se identifican canales y se respetan tiempos. Potencial para optimizar la calidad y el impacto del mensaje.
3. Conocimiento del Cliente y Segmentación	Público objetivo identificado; Feedback recopilado	100% Sí	Se comprende quién es el cliente, pero faltaría profundizar en la interpretación del feedback y su integración en decisiones estratégicas.
4. Estrategia de Contenido y Digital	Presencia online; SEO/SEM; Medición de resultados	66% Sí (1 No)	Buena presencia digital, pero falta fortalecer el uso de medición de resultados para evaluar impacto y tomar decisiones basadas en datos.
5. Procesos Internos y Capacitación	Plan de marketing documentado; Capacitación del equipo; Uso de CRM	66% Sí (1 No)	Se detecta una falta de herramientas CRM y automatización. Esto es crítico para optimizar procesos y generar datos que alimenten la toma de decisiones.
6. Integración con el Área Comercial	Coordinación con ventas; Seguimiento de leads; Estrategias de fidelización	66% Sí (1 No)	Existe coordinación, pero falta fortalecer el seguimiento de leads, lo cual puede estar limitando la conversión de prospectos a clientes.

Categoría Clave	Preguntas Incluidas	Cumplimiento	Análisis
7. Evaluación y Mejora Continua	KPIs definidos; Revisión periódica; Adaptación a tendencias	100% Sí	Excelente: Remedik realiza revisiones periódicas, define KPIs y adapta estrategias. Esto es clave para mantener la relevancia en un mercado B2B dinámico.

La tabla agrupa las respuestas de la lista de chequeo en siete categorías fundamentales, como Identidad de Marca, Estrategia de Comunicación, Conocimiento del Cliente, Estrategia Digital, Procesos Internos, Integración Comercial, y Mejora Continua. A primera vista, los resultados son positivos: la mayoría de los ítems fueron respondidos afirmativamente, lo que indica que Remedik cuenta con prácticas básicas en áreas clave como definición de misión, visión y valores, identificación del público objetivo, presencia online y definición de KPIs. Por otra parte, la presencia de algunas respuestas "No" en aspectos como la medición de resultados, el uso de herramientas CRM y automatización, y el seguimiento de leads, indica áreas críticas que requieren atención.

Sin embargo, es fundamental aclarar que una respuesta afirmativa no necesariamente implica que la estrategia de marketing esté siendo exitosa o efectiva. En muchas empresas familiares, como es el caso de Remedik, los indicadores de éxito suelen centrarse únicamente en el volumen de ventas o en la satisfacción general de los clientes, lo cual es importante, pero insuficiente para una estrategia de marketing sostenible. Aspectos clave como el uso de herramientas CRM, la automatización de procesos, la medición detallada de resultados y el seguimiento de leads presentan carencias significativas. Esto limita la

capacidad de la empresa para identificar oportunidades, optimizar campañas y expandir su alcance a nuevos mercados objetivos.

8.1.3. Análisis del Mapa de Calor y Diagrama de Pareto

Para finalizar el análisis de falencias del área de marketing de la organización Remedik se elaboraron dos gráficas con ayuda de la Inteligencia Artificial las cuales corresponden a un diagrama de Pareto y a un mapa de calor que muestra los aspectos críticos con el fin de elaborar posteriormente las estrategias de marketing que serán la base para el desarrollo del proceso de profesionalización del área en cuestión. En una primera instancia en ambas gráficas se muestran las áreas críticas en color rojo y en menor porcentaje pues son las que tienen menor intervención por parte de Remedik, en este lugar se encuentra la interacción en redes sociales y el impacto de campañas publicitarias exponiendo que son los puntos más débiles y requieren intervención prioritaria. Por ejemplo, la ausencia de campañas efectivas está limitando el alcance y la captación de nuevos clientes y de parte de las redes sociales se determina que la estrategia digital debe fortalecerse, generando contenido más atractivo y relevante para la audiencia.

En el siguiente nivel de criticismo se encuentran la relevancia de campañas y la claridad de la información que presentan un nivel medio (3). Hay trabajo hecho, pero es importante fortalecerlos. En este caso la percepción de las campañas como poco influyentes en la decisión de compra es un hallazgo clave. Mientras que la fidelización del cliente, familiarización con productos, canales de comunicación preferidos y formato de contenido preferido están en nivel alto (5) son fortalezas actuales, pero no deben descuidarse o deben renovarse para ser más atractivas y tener un mayor impacto hacia los potenciales clientes y adherencia de los clientes actuales.

Por ejemplo, la fidelización indica una relación consolidada con los clientes, quienes confían en la marca por su trayectoria y experiencia; y los canales de comunicación exponen que aunque la empresa no tenga una estrategia fuerte de marketing, al menos utiliza correctamente medios como correo electrónico y mensajería instantánea.

Figura 11. Mapa de Calor para la identificación de aspectos críticos en Marketing.

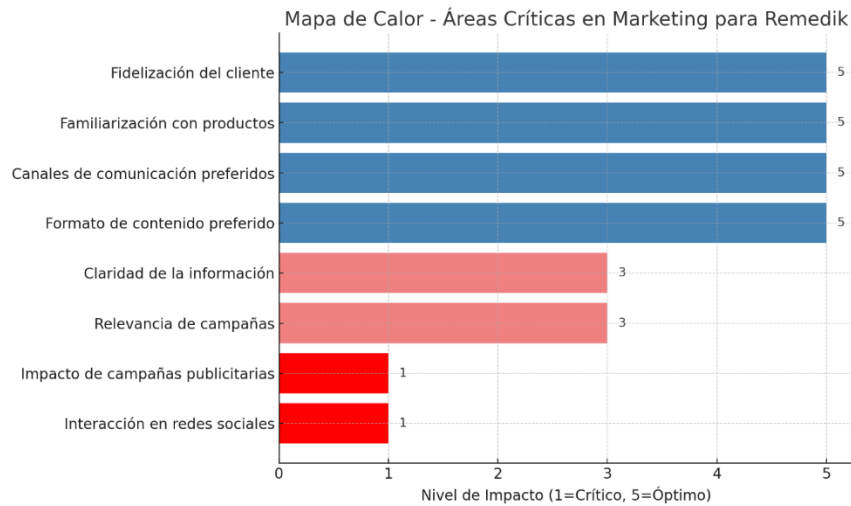
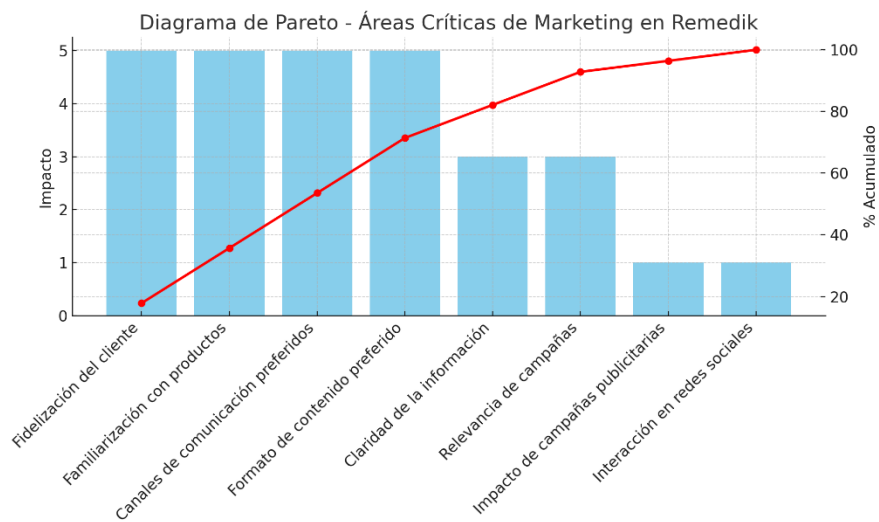


Figura 12. Diagrama de Pareto para las Áreas Críticas de Marketing.



8.2. Estrategias profesionalización del área de marketing

Para fortalecer la gestión comercial de Remedik y superar los desafíos identificados en el diagnóstico, se propone una serie de estrategias específicas orientadas a potenciar los puntos críticos del área de marketing. Estas acciones han sido diseñadas considerando tanto la naturaleza familiar de la empresa como la necesidad de optimizar los recursos disponibles, apoyándose en el equipo comercial y priorizando la eficiencia. El objetivo es profesionalizar el área de marketing, mejorar la comunicación con los clientes, ampliar la visibilidad del portafolio de productos y servicios, y consolidar la fidelización de los clientes mediante tácticas innovadoras y sostenibles. Las siguientes estrategias asignan responsables claros y establecen actividades concretas, sentando las bases para una gestión de marketing moderna, medible y alineada con los objetivos de crecimiento de Remedik.

8.2.1. Objetivos de marketing

Los objetivos SMART refieren a objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo fueron introducidos por Doran (1981) como una metodología para la formulación de objetivos de gestión efectivos. Con el tiempo, este enfoque se ha consolidado como un estándar en la gestión para el desarrollo de metas y objetivos claros y cuantificables. Su utilidad se ha extendido más allá del ámbito empresarial, siendo ampliamente adoptado en la planificación y evaluación de programas. La aplicación de SMART puede presentar desafíos si se utiliza de forma superficial o como un mero requisito burocrático. Para la organización Remedik fueron diseñados los siguientes:

- Incrementar la tasa de generación de leads calificados: incrementar en un 25% la cantidad de leads calificados captados a través de campañas de email marketing

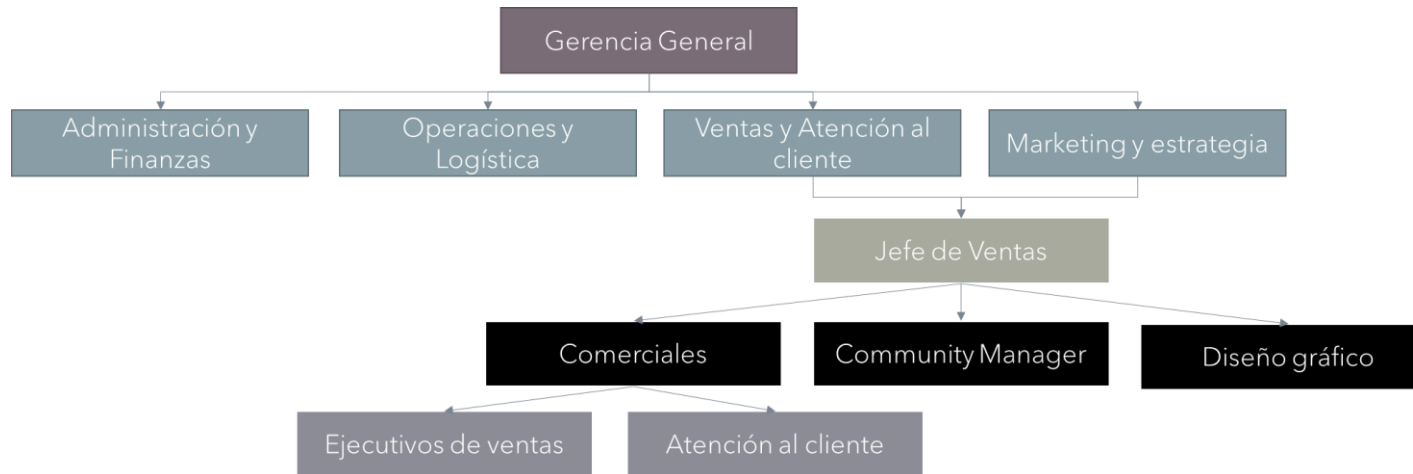
y formularios digitales en la web y redes sociales, en un periodo de seis meses, implementando seguimiento automatizado y segmentado para clientes B2B.

- Mejorar el alcance y la interacción en canales digitales: aumentar en un 50% la interacción promedio (likes, comentarios, clics) en redes sociales y la tasa de apertura de correos electrónicos mediante la creación de campañas visuales, contenido audiovisual y envío mensual de newsletters, alcanzando este objetivo en los próximos cuatro meses.
- Potenciar la visibilidad y el conocimiento del portafolio: lograr que al menos el 90% de los clientes actuales y potenciales identifiquen el portafolio completo de productos y servicios de Remedik, a través de campañas de comunicación, socialización activa y un programa de referidos, en un plazo máximo de cinco meses, midiendo el indicador con una breve encuesta digital.

8.2.2. Estructuración del departamento de Marketing

El desarrollo de la profesionalización que se lleva a cabo en Remedik tiene su centro en el diseño de un departamento de marketing que le permita crear y ejecutar estrategias que le permitan acercarse a mercados-objetivo nuevos y a su vez posicionarse como una marca con presencia en los nuevos canales de venta y comunicación como lo son las redes sociales y la presencia en la web. Sin embargo, esta pretensión de crear un departamento de marketing requiere de una inversión monetaria la cual debe ser mínima ya que se trata de una PYME tradicional familiar que quiere invertir progresivamente en este tipo de mejoras, encontrando el engranaje perfecto para su organización.

Figura 13. Organigrama propuesto para Remedik.



En el organigrama anterior, la estructura de la empresa solo contemplaba tres áreas principales: Administración y Finanzas, Operaciones y Logística, y Ventas y Atención al Cliente. En la nueva propuesta, se busca diferenciar de manera más clara a Marketing como un área operativa distinta, aunque en la práctica actual comparta la misma jefatura que el área de Ventas y Atención al Cliente. Es importante aclarar que, aunque Marketing y Ventas/Atención al Cliente reporten actualmente a un mismo jefe (principalmente por cuestiones de eficiencia, alineamiento estratégico y control de costos), cada una cumple funciones operacionales distintas y tiene objetivos específicos. La decisión de que compartan la misma jefatura responde, sobre todo, a la etapa actual de la empresa y a la conveniencia de unificar el liderazgo para asegurar coherencia entre las estrategias comerciales y de comunicación, así como para aprovechar el conocimiento institucional y del mercado.

Sin embargo, se proyecta que en el futuro, a medida que la empresa crezca, Marketing y Ventas/Atención al Cliente evolucionen hacia áreas completamente separadas, cada una con su propio responsable, dado que sus funciones, KPIs y perfiles profesionales son diferentes, aunque deben mantenerse coordinadas. Por ahora, la estructura de jefatura compartida permite no solo ahorrar costos, sino también potenciar el alineamiento estratégico y el desarrollo integral de ambas áreas, sin que esto signifique que estén fusionadas en sus tareas o alcances operativos.

La gráfica muestra la estructura organizacional de Remedik, destacando la distribución de responsabilidades y jerarquía dentro de la empresa. En la parte superior se encuentra la Gerencia General, quien supervisa directamente cuatro grandes áreas: Administración y Finanzas, Operaciones y Logística, Ventas y Atención al Cliente y Marketing y Estrategia.

El foco principal del organigrama está en el área de Ventas y Atención al Cliente, que ahora centraliza también las tareas de marketing y comunicación digital a través de un único responsable: el Jefe de Ventas. Bajo el Jefe de Ventas, la estructura se diversifica en cuatro roles especializados:

- Ejecutivos de Ventas: Encargados de la captación y gestión de clientes, así como del seguimiento comercial hasta el cierre de las ventas.
- Atención al Cliente: Responsables de acompañar, asesorar y brindar soporte a los clientes durante y después del proceso de compra, atendiendo consultas y fidelizando a los usuarios.
- Community Manager: Dedicado a la gestión de la presencia digital de la empresa, creación de contenido en redes sociales, interacción con la comunidad online y apoyo en campañas promocionales.

- **Diseño Gráfico:** Encargado de la producción de material visual atractivo para las distintas plataformas digitales y físicas, asegurando la coherencia e identidad visual de la marca.

Esta estructura permite que el Jefe de Ventas lidere de forma integral tanto el proceso comercial como las estrategias de marketing digital y visual, promoviendo la sinergia entre las acciones de ventas, comunicación y posicionamiento de marca. A continuación se definen las actividades clave de cada uno de los cargos.

Tabla 3. Responsabilidades de cada uno de los cargos necesarios para la profesionalización del área de marketing de Remedik.

Cargo/Área	Responsabilidades Clave
Jefe de Ventas	- Lidera y coordina el equipo comercial y de marketing- Define y supervisa el cumplimiento de metas de ventas y visibilidad- Planifica campañas promocionales- Analiza KPIs de ventas y campañas- Implementa y da seguimiento al uso del CRM- Reporta avances a la Gerencia General
Ejecutivos de Ventas	- Prospeccionar y captar nuevos clientes B2B- Presentar y explicar el portafolio- Realizar seguimiento a oportunidades hasta el cierre- Registrar y actualizar información en CRM- Cumplir metas de ventas- Colaborar en acciones comerciales y promociones
Atención al Cliente	- Gestionar pedidos, consultas y postventa- Resolver inquietudes rápidas- Canalizar reclamos a las áreas responsables- Recopilar feedback del cliente para reportar oportunidades de mejora- Brindar seguimiento personalizado y soporte continuo
Community Manager	- Gestionar redes sociales de la empresa- Crear, publicar y calendarizar contenido digital (videos, posts, historias)- Medir interacción y engagement- Responder mensajes y consultas digitales- Apoyar campañas promocionales y de posicionamiento
Diseño	- Diseñar materiales visuales (digitales e impresos)- Desarrollar piezas para

Cargo/Área	Responsabilidades Clave
Gráfico	campañas, redes sociales y catálogos- Editar videos y otros recursos multimedia- Garantizar coherencia en la identidad visual de la marca

8.2.3. Descripción de las estrategias

Estas estrategias fueron divididas en cada uno de los puntos críticos contemplados en el primer apartado de resultados, cada una se compone de una descripción, justificación, acciones clave y responsables al mando. Es importante tener en cuenta que es una organización familiar que dispone de recursos limitados por lo tanto las contrataciones son reducidas y el apoyo vendrá de algunos auxiliares comerciales o ejecutivos encargados, el diseño y creación del contenido tendrá lugar por parte de un diseñador – responsable de marketing que será la cuota de personal adicional. El resto de las estrategias requieren de inversión mínima. A continuación se presenta una tabla resumen de las mismas:

Tabla 4. Estrategias de profesionalización del área de marketing para Remedik.

Área Crítica	Estrategia	Actividades	Responsable Líder	Apoyo Interno	Recursos Externos
Impacto Campañas	Campañas Emocionales B2B	Videos testimoniales, email marketing, WhatsApp Business	Responsable Marketing	Ventas	Edición video
Redes Sociales	Contenido Visual Dinámico	Publicaciones regulares, stories	CM/Responsable Marketing	Área Comercial	Freelancer audiovisual

Área Crítica	Estrategia	Actividades	Responsable Líder	Apoyo Interno	Recursos Externos
		interactivas			
Claridad Portafolio	Comunicación sencilla del Portafolio	Infografías, fichas técnicas interactivas, catálogo digital	Responsable Marketing	Auxiliar Administrativo	Diseño gráfico
Promociones	Promociones Personalizadas	Segmentación, email marketing avanzado, promociones estratégicas	Responsable Marketing	Área Comercial	Soporte técnico CRM
Programa Referidos	Programa estructurado de referidos	Campañas trimestrales, gestión de recompensas	Responsable Comercial	Responsable Marketing	-
Influencers Médicos	Colaboraciones estratégicas con médicos influyentes	Webinars, publicaciones conjuntas	Responsable Marketing	Gerencia	Influencers médicos
Contratación CM	Incorporación de un Responsable de Marketing	Gestión redes, creación contenido visual, campañas digitales	Gerencia General	Recursos Humanos	-
CRM y Automatización	Implementación y Uso Efectivo de	Diagnóstico, capacitación, integración con	Responsable Marketing	Área Comercial (Atención al	Soporte implementación CRM

Área Crítica	Estrategia	Actividades	Responsable Líder	Apoyo Interno	Recursos Externos
	CRM	campañas, automatización de seguimiento y reportes		cliente y ventas) y Gerencia	

8.2.3.1. *Contratación y Formación de un Responsable de Marketing*

Remedik no cuenta con ningún personal que se encargue de crear campañas, fomentar programas y diseñar contenido de valor, por lo tanto es de suma prioridad la incorporación de un responsable de marketing con habilidades estratégicas en creación de contenido. El perfil sería junior o semi-senior con conocimientos en marketing digital, edición audiovisual y diseño gráfico. Esta es una de las estrategias que da un tinte de profesionalización del área y dicha profesionalización del marketing digital interno podría incrementar la efectividad de las campañas hasta en un 40%, mejorando sustancialmente la captación de leads cualificados. Las actividades específicas sugieren:

- Generar calendario mensual de contenidos digitales.
- Gestión visual de campañas y redes sociales.
- Optimizar campañas digitales para generación de leads.

8.2.3.2. Implementación y Uso Efectivo del CRM

Otra de las estrategias clave en el desarrollo del proceso de profesionalización es la mitigación de la completa ausencia actual de herramienta CRM limita seguimiento y personalización efectiva de acciones. Para lograrlo es necesario realizar una selección, capacitación e integración de CRM para gestión eficiente del cliente y campañas, los actuales empleados comerciales deben familiarizarse y poner en práctica el uso del CRM. El uso efectivo de CRM puede mejorar la tasa de conversión de leads en un 47% y aumentar la retención de clientes hasta un 26%, optimizando recursos y resultados comerciales, adicionalmente, es una herramienta extremadamente útil en el desarrollo de un programa de seguimiento a través de KPI. Como actividades específicas se presentan:

- **Diagnóstico y selección de CRM asequible.**
- **Capacitación del personal comercial y de marketing.**
- **Automatización de seguimiento y comunicación segmentada.**
- **Medición mensual de indicadores clave.**

8.2.3.3. Impacto de Campañas Publicitarias

Actualmente, las campañas publicitarias de Remedik no generan suficiente recordación ni captación efectiva de nuevos clientes potenciales y se ha demostrado que el storytelling genera mayor impacto emocional y mejor recordación, incrementando la tasa de conversión hasta en un 22% frente a publicidad tradicional según el portal de HubSpot. Esta estrategia tiene como objetivo desarrollar videos testimoniales con casos

reales de clientes satisfechos, destacando el impacto positivo de Remedik en la eficiencia operativa. Sus actividades específicas serían:

- Creación mensual de dos videos testimoniales.
- Difusión segmentada vía WhatsApp Business y email marketing.
- Incluir claros llamados a la acción (CTA).

8.2.3.4. Interacción en Redes Sociales

Remedik expone una muy baja interacción en redes sociales debido a contenidos poco dinámicos o atractivos. Se ha demostrado que el contenido audiovisual en redes sociales se caracteriza por obtener un 48% más de interacción y aumentan la retención del mensaje hasta un 95%, por lo tanto se propone la creación de videos educativos cortos sobre productos, beneficios y usos médicos. Las actividades específicas de esta estrategia corresponden a:

- Publicaciones semanales en Instagram, LinkedIn y Facebook.
- Uso regular de historias y encuestas interactivas.
- Contratación de un Community Manager con diseño gráfico básico.

8.2.3.5. Claridad y Potencialización del Portafolio

Actualmente los clientes y potenciales clientes tienen acceso a un conocimiento superficial del portafolio, desaprovechando oportunidades de ventas cruzadas y ventas adicionales por no tener la información completa frente a los productos y servicios que ofrecen. Para contrarrestar esta falencia se ha propuesto el desarrollo de infografías claras y fichas digitales interactivas explicativas, las cuales por su naturaleza de medio

de comunicación visual simplificada puede aumentar hasta un 80% la comprensión y recordación de la información técnica del producto. Sus actividades específicas son:

- Envíos segmentados vía email destacando productos complementarios y la creación de catálogo digital interactivo con videos cortos explicativos.

8.2.3.6. Relevancia de Campañas Promocionales

Cuando Remedik lanza promociones lo hace de una manera genérica poco efectiva, dejando de lado las bondades de las promociones personalizadas que generan un incremento promedio del 20% en las ventas en comparación con ofertas generales. Por lo tanto, se propone potencializar el uso de • email marketing segmentado según historial de compras. Las actividades específicas para lograr dicha potencialización son las siguientes:

- Campañas bimestrales dirigidas con promociones específicas.
- Automatización del seguimiento con recordatorios de ofertas

8.2.3.7. Programa de Referidos para Clientes Actuales

La fortaleza más evidente de Remedik es la recomendación por "voz a voz", sin embargo, no existe un programa de referidos que structure y fomente esta fortaleza, mediante incentivos estructurados se pretende sacar mayor provecho a dicho punto fuerte. Asumiendo que los programas de referidos incrementan hasta un 30% la captación de nuevos clientes y reducen un 50% el coste por adquisición. Para ello se busca recompensar a clientes actuales por referir nuevos clientes con incentivos promocionales de servicios adicionales o mayor tiempo de garantía a los clientes que

refieran y aseguren la compra por parte del nuevo cliente. Sus actividades específicas serían:

- Comunicación trimestral del programa mediante email y WhatsApp.
- Ofrecer descuentos, beneficios especiales o acceso anticipado.

8.2.3.8. Colaboración con Influencers Médicos

Las redes sociales son las que menor impacto tienen dentro de los canales de comunicación así que para reforzar la marca se propone incrementar credibilidad y alcance aprovechando influencers del sector médico tanto vía digital como vía presencial en eventos de interés común como congresos o seminarios, aprovechando siempre la oportunidad para generar contenido. Se justifica esta estrategia en base a que las recomendaciones de expertos o influencers aumentan la confianza del cliente potencial hasta un 88% más frente a la publicidad directa. Como actividades específicas se consideran:

- Webinars mensuales colaborativos.
- Publicaciones periódicas conjuntas destacando el uso de productos.

8.3. Medición del desempeño

La profesionalización de una organización va de la mano de la implementación de nuevas estrategias de gestión y de la mano de dichas implementaciones se encuentran la medición del desempeño o del impacto de las estrategias; de esta manera se identifican puntos a mejorar, se identifican actividades que requieren seguimiento y se reconoce el buen desempeño de aquellos que lograron los objetivos de algún intervalo de tiempo establecido. Para ello se utiliza el concepto de Key Performance Indicator o KPI, estos

indicadores son diseñados según las necesidades de cada organización, en el caso de la profesionalización del área de marketing de Remedik fueron diseñados los siguientes:

Tabla 5. KPI propuestos para el proceso de profesionalización del área de marketing de Remedik.

Objetivo	KPI Específico	Fórmula	Frecuencia	Objetivo
Incrementar la tasa de generación de leads calificados	Número de leads calificados generados	Total de leads calificados por mes (CRM, formularios, email, redes sociales)	Mensual	+25% en 6 meses
	Tasa de conversión de leads a prospectos	$(\# \text{ prospectos activos} / \# \text{ leads calificados}) \times 100$	Mensual	Benchmark anterior +25%
	Tiempo promedio de respuesta a nuevos leads	Promedio de horas/días entre recepción y contacto inicial	Mensual	<24 horas
	% de leads gestionados por canal digital (email, RRSS, web)	$(\# \text{ leads por canal} / \text{total leads}) \times 100$	Mensual	Medir y potenciar el canal más eficaz
Mejorar el alcance y la interacción en canales digitales	Interacción promedio en redes sociales	$(\text{Likes} + \text{Comentarios} + \text{Compartidos}) / \# \text{ publicaciones}$	Mensual	+50% en 4 meses
	Tasa de apertura de emails (email marketing/newsletters)	$(\# \text{ emails abiertos} / \# \text{ emails enviados}) \times 100$	Mensual	+50% en 4 meses

Objetivo	KPI Específico	Fórmula	Frecuencia	Objetivo
	Tasa de clics en enlaces de campañas (CTR)	(# clics en links / # impresiones o envíos) x 100	Mensual	+50% en 4 meses
	Alcance de publicaciones digitales	# de usuarios únicos alcanzados	Mensual	+50% en 4 meses
Potenciar la visibilidad y el conocimiento del portafolio	% de clientes que identifican el portafolio completo	(# clientes que reconocen todo el portafolio / total encuestados) x 100	Trimestral	≥90% en 5 meses
	Participación en programa de referidos	(# de referidos generados / total clientes actuales) x 100	Mensual	Incremental mensual
	% de campañas de socialización ejecutadas vs. planificadas	(# campañas realizadas / # campañas planificadas) x 100	Mensual	100% cumplimiento
	Retroalimentación sobre claridad de portafolio	Puntuación promedio en encuestas de satisfacción (escala 1-5)	Trimestral	≥4.5 / 5

8.4. Presupuesto de Inversión Inicial – Profesionalización del Marketing Remedik (6 meses)

El presupuesto presentado contempla todos los recursos esenciales para poner en marcha la profesionalización del área de marketing en Remedik, de acuerdo al

organigrama propuesto y a las estrategias planteadas para potenciar la visibilidad, interacción y captación de clientes en los próximos seis meses.

La elección de un periodo de seis meses para la inversión inicial responde a criterios de eficacia, control y viabilidad en la implementación de la profesionalización del área de marketing en Remedik. Este horizonte temporal es suficientemente amplio para permitir la puesta en marcha de las estrategias propuestas, el asentamiento del nuevo equipo de trabajo y la consolidación de procesos internos (como la adopción del CRM y el despliegue de campañas digitales), pero lo bastante acotado para facilitar el control presupuestario y la medición temprana de resultados. Además, seis meses es un plazo estándar en proyectos de marketing para observar tendencias, ajustar tácticas y evaluar la inversión antes de realizar inversiones adicionales o permanentes. Así, la empresa podrá validar la efectividad de las acciones, realizar mejoras en tiempo real y tomar decisiones informadas sobre la continuidad y el escalamiento de las inversiones según los resultados obtenidos.

8.4.1. Personal y Honorarios

La pieza central de la profesionalización será la incorporación de un Responsable de Marketing o Community Manager junior, quien asumirá la gestión diaria de las campañas digitales, redes sociales, email marketing y la coordinación de las acciones comerciales y promocionales. Se prevé, además, la contratación de un diseñador gráfico freelance que apoye en la creación de materiales visuales atractivos y en la producción de videos testimoniales de clientes, fundamentales para humanizar la marca y generar confianza. También se incluye la inversión en una consultoría especializada para la correcta configuración inicial y capacitación en el uso del CRM, asegurando que la

herramienta se adapte a las necesidades del negocio y se aproveche al máximo su potencial para el seguimiento de leads y clientes.

Cargo / Recurso	Cantidad	CU - Mensual	Meses	Subtotal
Responsable de Marketing (CM junior)	1	USD 600	6	USD 3,600
Freelancer diseño gráfico (externo)	1	USD 150	6	USD 900
Consultoría para CRM (configuración/capacitación)	1	USD 500	1	USD 500

8.4.2. Herramientas Digitales y Plataformas

Para lograr una gestión eficiente, se consideran licencias de software clave: una plataforma de CRM (como Zoho o HubSpot en su versión inicial) que permita centralizar la información de clientes, hacer seguimiento automatizado y gestionar campañas; una herramienta de email marketing profesional para segmentar y automatizar envíos; y el acceso a un paquete de diseño (Canva Pro, Adobe, etc.) que permita producir contenido visual de alta calidad sin depender de recursos externos costosos.

Recurso / Herramienta	Cantidad	CU Mensual	Meses	Subtotal
CRM (ej. Zoho, Hubspot Starter)	1	USD 50	6	USD 300
Email Marketing (Mailchimp, Brevo, etc.)	1	USD 30	6	USD 180
Herramientas de diseño (Canva Pro, Adobe)	1	USD 15	6	USD 90

8.4.3. Publicidad y Promociones

Se destina una partida mensual para campañas pagas en redes sociales, buscando aumentar el alcance y captar nuevos leads, así como reforzar el posicionamiento de marca y visibilidad de productos. Adicionalmente, se reserva un fondo específico para incentivos en el programa de referidos, lo cual estimulará que los clientes actuales recomienden los servicios de Remedik a nuevos usuarios, aprovechando una de las mayores fortalezas de la empresa: la recomendación boca a boca.

Acción	Cantidad	Costo Unitario	Frecuencia	Subtotal
Campañas pagas en redes sociales	1	USD 100	6 meses	USD 600
Incentivos programa de referidos	Variable	USD 20	10 clientes	USD 200

8.4.4. Capacitaciones y Otros

El éxito del proceso de profesionalización también depende de fortalecer el capital humano. Por eso, el presupuesto prevé la realización de talleres internos para capacitar al equipo en temas digitales, CRM y comunicación comercial. Asimismo, se contempla la participación del personal en webinars o eventos B2B, permitiendo estar al día en tendencias, aprender de otras experiencias del sector y generar nuevas oportunidades de networking.

Acción	Cantidad	Costo Unitario	Frecuencia	Subtotal
Talleres internos de capacitación	2	USD 100	2 veces	USD 200
Participación en webinars o eventos B2B	2	USD 80	2 veces	USD 160

El presupuesto estimado para seis meses asciende a USD 6,730. Este monto permitirá dotar al área de marketing de Remedik de recursos humanos especializados, herramientas tecnológicas y acciones estratégicas para fortalecer la presencia digital, mejorar la gestión de clientes y lograr los objetivos propuestos en el plan de marketing, todo ello con un enfoque realista y ajustado a la estructura de una empresa familiar.

8.4.5. Indicadores financieros

Antes de tomar decisiones sobre la implementación de un plan de profesionalización del área de marketing, es fundamental evaluar la viabilidad y el impacto esperado de la inversión a través de indicadores financieros clave. Herramientas como el Retorno sobre la Inversión (ROI) y el Valor Actual Neto (VAN) permiten estimar, con base en diferentes escenarios, el beneficio económico potencial que puede generar el fortalecimiento de las capacidades de marketing. Estos indicadores no solo sirven para justificar el desembolso inicial, sino que también proporcionan criterios objetivos para medir el éxito de la estrategia, identificar oportunidades de mejora y minimizar los riesgos financieros asociados a la profesionalización en una empresa familiar como Remedik.

Para ello fueron calculados 3 escenarios posibles, optimista, neutro y pesimista, considerando dólares como moneda, manteniendo la inversión inicial en USD 2.600 con horizonte de 12 meses y tasa de descuento 15% anual (~1,17% mensual). Las ventas en promedio se redondean en 10.000USD mensuales y el crecimiento según los escenarios es del 20%, 10% y 5% respectivamente. Entonces los datos base para estos cálculos son:

Inversión total anual: USD 12.600 (personal + herramientas + campañas + inicial)

Horizonte: 12 meses

Tasa de descuento: 15% anual (aprox. 1,17% mensual)

Meta:

- Optimista: Flujos adicionales elevados por buen desempeño del marketing.
- Neutro: Flujos que cubren la inversión y dan un pequeño margen positivo.
- Pesimista: Flujos bajos, por debajo del punto de equilibrio

Tabla 6. Cálculo de indicadores financieros.

Escenario	Flujo mensual	VP Flujos 12 meses	VAN	ROI
Optimista	USD 1.300	USD 14.443	1.843	15%
Neutro	USD 1.100	USD 12.221	-379	-3%
Pesimista	USD 900	USD 9.999	-2.601	-21%

En el escenario optimista, se asume que la profesionalización del área de marketing en Remedik se implementa de forma eficiente y logra un alto nivel de ejecución en todas las estrategias propuestas. El equipo, liderado por el nuevo responsable de marketing y el diseñador gráfico, desarrolla campañas digitales exitosas, optimiza el uso de herramientas como el CRM y aprovecha plenamente los canales de comunicación preferidos por los clientes. Este enfoque permite captar un flujo mensual incremental de USD 1.300, resultado de un aumento considerable en la generación de leads calificados, mejores tasas de conversión y un crecimiento sostenido en ventas gracias a la segmentación, automatización y una comunicación más efectiva.

Este valor se eligió considerando la sinergia del nuevo equipo, la optimización de recursos y la posibilidad realista de aprovechar la fuerte fidelización ya existente, sumando el potencial de campañas de referidos e influencers médicos para amplificar el

alcance de la marca. El VAN de USD 1.843 refleja que la inversión no solo se recupera, sino que también genera rentabilidad, consolidando el proyecto como una apuesta financieramente sólida para Remedik.

El escenario neutro refleja un contexto donde la profesionalización del área de marketing logra mejoras, pero de manera gradual y con resultados moderados. Aquí, el flujo mensual incremental se estima en USD 1.100, resultado de una ejecución competente, aunque no sobresaliente, de las estrategias: el equipo cumple con las campañas planificadas y se implementan las herramientas, pero la captación de nuevos leads y el aumento en las ventas se da a un ritmo más conservador. Este valor base se justifica en la curva de aprendizaje habitual de un nuevo equipo y la posible necesidad de ajustar tácticas en los primeros meses. Así, se consigue cubrir casi la totalidad de la inversión, con un VAN apenas negativo (-USD 379), lo que indica que, si bien la rentabilidad es baja o nula en el primer año, la apuesta por el marketing profesionalizado puede consolidar bases sólidas para un crecimiento mayor en el mediano plazo.

En el escenario pesimista, se considera que la profesionalización del área de marketing enfrenta dificultades: la adopción de nuevas herramientas como el CRM es lenta, la respuesta del mercado es menor a la esperada y el equipo no logra integrar plenamente las estrategias diseñadas. El flujo mensual incremental en este caso es de USD 900, lo cual representa un leve aumento respecto a la situación actual, pero insuficiente para cubrir la inversión total. Esta cifra se define como una mejora marginal atribuida a los esfuerzos básicos de marketing, sin alcanzar un impacto significativo por factores internos (falta de experiencia, resistencia al cambio) o externos (demanda

limitada, contexto económico adverso). El VAN negativo (-USD 2.601) refleja la necesidad de reevaluar la estrategia o de implementar acciones correctivas para evitar que la inversión comprometa la estabilidad financiera de la empresa.

9. Conclusiones

En una primera instancia se concluye que el análisis de falencias realizado sobre los procesos de marketing de Remedik, tanto a partir de la percepción de sus clientes como de la lista de chequeo interna, revela una situación de doble cara: por un lado, la empresa goza de una fidelización sólida, altos niveles de recomendación y un reconocimiento positivo de su portafolio gracias, principalmente, a la calidad de su servicio y a la experiencia positiva de sus clientes. Sin embargo, estas fortalezas descansan más en el trato personalizado y en el “voz a voz” que en acciones de marketing estructuradas.

Por otro lado, se evidencian deficiencias claras en el diseño y ejecución de campañas promocionales y publicitarias, así como en la capacidad de comunicación digital, la segmentación del público y la claridad informativa. Los canales más efectivos no son plenamente aprovechados y las campañas actuales no logran un impacto significativo ni generan recordación en el mercado objetivo. A pesar de la buena percepción de la marca y la satisfacción de los clientes, la falta de profesionalización en el área de marketing limita el alcance y el potencial de crecimiento de la empresa, especialmente frente a la competencia y la necesidad de captar nuevos mercados.

La profesionalización del área de marketing en Remedik, mediante la implementación de estrategias innovadoras y una estructura departamental enfocada en la eficiencia y el aprovechamiento de recursos limitados, representa un paso

fundamental para potenciar la visibilidad, el posicionamiento de marca y la fidelización de clientes. El diseño de objetivos SMART y la integración del área de marketing con ventas permiten una gestión más alineada y medible, sentando bases sólidas para el crecimiento sostenible y la apertura hacia nuevos mercados.

Las estrategias de profesionalización diseñadas para Remedik no solo tienen el potencial de mejorar la gestión diaria del marketing y la comunicación con los clientes, sino que también sientan las bases para el crecimiento sostenido y la expansión a nuevos mercados. Al priorizar actividades de bajo costo y alto impacto, aprovechar el conocimiento interno y sumar perfiles clave como un Community Manager y un diseñador gráfico, la empresa podrá fortalecer su marca y adaptarse rápidamente a las tendencias digitales del sector B2B. Además, la integración de herramientas tecnológicas como el CRM y el énfasis en campañas personalizadas y de referidos aseguran una medición más rigurosa de los resultados, facilitando la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua del desempeño comercial.

La implementación de un sistema riguroso de medición de desempeño, basado en KPIs alineados con los objetivos estratégicos del marketing, constituye un avance fundamental para garantizar la mejora continua y la eficiencia de las acciones comerciales en Remedik. El seguimiento sistemático de indicadores como la generación de leads calificados, la interacción en canales digitales y el conocimiento del portafolio permitirá identificar en tiempo real tanto los logros como las áreas de mejora, facilitando una toma de decisiones ágil y fundamentada en datos concretos. Este enfoque profesional eleva el estándar de gestión y promueve una cultura de resultados dentro de la empresa.

El desglose de la inversión en personal, herramientas y acciones estratégicas, junto con la proyección financiera mediante escenarios optimista, neutro y pesimista, evidencia que la profesionalización del área de marketing en Remedik es una apuesta calculada y viable. Analizar los flujos de ingresos incrementales frente al costo anual total permite identificar en qué circunstancias la inversión genera valor y cuándo podría requerir ajustes o acciones correctivas. Esta visión integrada de presupuesto y análisis financiero brinda un marco concreto para la toma de decisiones, promoviendo la gestión prudente de los recursos y facilitando la adaptación temprana ante posibles desvíos en los resultados. En consecuencia, Remedik puede avanzar con mayor confianza hacia un modelo de marketing profesional, capaz de potenciar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el mediano plazo.

10. Referencias

- Agudelo, L., & García, N. (2016). *¿Por qué fracasan las PYMES en Colombia?* Fundación Universidad Católica.
- Basri, T., Muda, I., & Lumbanraja, P. (2019). The Effect of Professionalism, Organizational Culture, Leadership Style, Independence Auditors on Auditor Performance with Intelligence Spiritual as a Variable Moderating on Office Public Accountants in Medan . *International Journal of Research and Review*, 6(6), 163-179.
- Bhagwat, A. (13 de Mayo de 2025). *Evolution of B2B communication channels beyond email*. Vereigen Media: https://vereigenmedia.com/evolution-of-b2b-communication-channels-beyond-email/?utm_source=chatgpt.com

- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2016). SMEsandMarketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-28.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>
- Cabrera, A., & Fuentes, P. (2021). Evolución de las herramientas para la formulación de estrategias empresariales. *Talento Revista de Administración*, 3(2), 56-73.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33996/talento.v3i2.5>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Marketing digital: estrategia e implementación. *Scientific Research*.
- Chukwuelue, A. (10 de Julio de 2024). *Seven Major Obstacles Small Businesses May Encounter*. Forbes:
<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/07/10/seven-major-obstacles-small-businesses-may-encounter/>
- Confecámaras. (2023). *Cancelaciones de empresas en Colombia: un análisis de sus particularidades*.
- Cunningham, P. (21 de Marzo de 2025). *88% of Consumers Trust Word of Mouth*. Buyapowa: https://www.buyapowa.com/blog/88-of-consumers-trust-word-of-mouth/?utm_source=chatgpt.com
- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35.

- Durmaz, Y., & Açıkgöz, A. (2020). Strategic Marketing Planning Practice in SMEs and A Case Study in Turkey. *Asian Journal of Business and Management*, 8(5), 83-90.
- Evetts, J. (2010). *Organizational Professionalism: changes, challenges and opportunities*. DPU Conference .
- Fernández, M. (2022). El fracaso financiero de las Pymes, y la respuesta del derecho concursal italiano y colombiano. *Inciso*, 24(2), 1-22.
- Gómez, L., Vélez, O., Grajales, N., & Barrientos, 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*, 25(1), 244-268.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ed ed.). México DF: McGraw Hill.
- Hoyle, E. (2001). *Teaching as a Profession*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/02450-5](https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/02450-5)
- Joensuu, S., Viljamaa, A., & Kangas, E. (2023). Marketing first? The role of marketing capability in SME growth. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(2), 185-202. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JRME-05-2021-0070>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.

- Marcelino, M., Novoa, C., Torres, A., & Alejandro, C. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova scientia*, 14(28).
<https://doi.org/https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>
- Marcelino, M., Torres, A., Camacho, A., Robles, C., & Martínez, M. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *Revista Espacios*, 41(7), 20.
- Marcelino, M., Torres, A., Muñoz, D., & Camacho, A. (2020). Profesionalización en la Empresa Familiar: Evolución y líneas de investigación. *Nova scientia*, 12(25).
<https://doi.org/https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Maritz, S. (24 de Marzo de 2025). *The B2B email marketing playbook: data-driven strategies that actually drive growth*. CXL: https://cxl.com/blog/b2b-email-marketing/?utm_source=chatgpt.com
- McAdam, M., Clinton, E., Gartner, W., & Hamilton, E. (2024). How family business practices are created, maintained, and transformed across generations from a community of practice lens. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-22.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2331149>
- McDonald, M., & Wilson, H. (2016). The Marketing Planning Process: the Main Steps. En M. McDonald, & H. Wilson, *Marketing Plans 8e: How to Prepare Them, How to Profit from Them* (8th Edition ed., págs. 49-52). Wiley Online Library.
- Monti, A. (2020). *Efectos de la falta de profesionalización en empresas familiares de Córdoba, 2020*. Universidad Siglo XXI.

- Obermayer, N., Kovari, E., Leinonen, J. B., & Valeri, M. (2022). How social media practices shape family business performance: The wine industry case study. *European Management Journal*, 40(3), 360-371. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.08.003>
- Oliveira, J., Miranda, S., & Da Silva, W. (2017). The process of professionalization and governance in long lived familyowned companies: Advances and challenges. *Revista Espacios*, 38(13), 3-17. <https://doi.org/ISSN: 0798 1015>
- Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rojas, L. (9 de Octubre de 2023). *Un 70% de las empresas familiares espera un crecimiento continuo en el corto plazo*. Colombia, país de emprendedores - La República: <https://www.larepublica.co/especiales/colombia-pais-de-emprendedores/asi-esta-la-expectativa-de-las-empresas-familiares-3720759>
- Sandú, P. (2019). A framework of family business professionalization. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(1), 1-9. <https://doi.org/1939-4675-23-1-233>
- Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku.
- Songini, L., Armenia, S., Morelli, C., & Pompeya, A. (2024). Managerialization, professionalization and firm performance in family business: A Systems

- Thinking perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(1), 100-118. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sres.2935>
- Sukier, H., Hernández, L., Portillo, R., Valle, A., García, M., & García, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revistas Espacios*, 39(44), 9.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 1(11), 11-16.
- Uscategui, C., Pozo, B., Espinoza, M., & Beltrán, A. (2018). Principales métodos de evaluación de inversión para futuros emprendedores en Ecuador. *Espacios*, 39(24), 3-6.
- Valora Analitik. (15 de Octubre de 2024). *Más de 170.000 empresas han cerrado en Colombia en 2024: este es el panorama y las razones*. Yahoo Finanzas: https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/170-000-empresas-cerrado-colombia-151100971.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAIxdNqQ7Mpm6rexGs007gQ-qy7SwFNaY95DpOgzb8edMhCA1f09MSSH0LCqCFirwSEaUqUSsXs_WbVDFBBo
- Waldkirch, M., Melin, L., & Nordqvist, M. (2023). Too Much of a Good Thing? Professionalization as Multiple Practice Adoption Process in a Family Firm. *Academy of Management Proceedings*(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.280bp>

Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? – An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.06.001>