



Cuadernos de Gestión

ISSN: 1131-6837

belen.vallejo@ehu.es

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko

Unibertsitatea

España

MARTÍN SANTANA, JOSEFA D.; CABRERA SUÁREZ, M.<sup>a</sup> KATIUSKA

La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar

Cuadernos de Gestión, vol. 7, núm. 1, 2007, pp. 81-96

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Vizcaya, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320285005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar

## Strategic marketing management in the small family firm

JOSEFA D. MARTÍN SANTANA\*  
M.<sup>a</sup> KATIUSKA CABRERA SUÁREZ

*Recibido en mayo de 2007; aceptado en junio de 2007*

### Resumen:

*Este trabajo, que se circunscribe en el ámbito de la pequeña empresa familiar, tiene como principal objetivo analizar la importancia que dichas empresas conceden a las diferentes dimensiones de la gestión estratégica del marketing en función de una serie de características demográficas y de evolución generacional. Con este fin, se ha realizado un estudio de naturaleza cuantitativa a través de encuestas personales dirigidas tanto a predecesores como a sucesores de una muestra de empresas familiares. Los resultados del estudio evidencian claramente la existencia de dos grupos de empresas que atribuyen un papel diferencial al marketing en su dimensión estratégica, así como la existencia de ciertas diferencias en el rol del marketing estratégico en función de la forma jurídica, antigüedad, tamaño y evolución generacional, así como su repercusión en los resultados empresariales.*

### Palabras clave:

*Marketing estratégico, empresa familiar, generaciones.*

### Abstract:

*This work has as its main goal to analyze the importance that the small family firm give to the different dimensions of the strategic management of marketing in terms of several demographic features and the generational evolution. With this aim, a quantitative study has been developed where the predecessors and the successors of a sample of family firms have been personally interviewed. The results show that there are two groups of firms with different approaches to marketing in its strategic dimension. Also, there are certain differences in the role of the strategic marketing in terms of the legal form, age, size and generational evolution of the firms.*

### Key words:

*Strategic marketing, family business, generations.*

---

\* Josefa D. Martín Santana: Edificio Departamental de Empresariales, Módulo C, Dpcho. C-1.05. Campus de Tafira, 35017 Las Palmas de Gran Canaria. [jmartin@dede.ulpgc.es](mailto:jmartin@dede.ulpgc.es)

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares desde diversos campos y disciplinas. Este interés no es sorprendente dado que el tejido económico de la mayor parte de las naciones está dominado por las empresas familiares (Astrachan y Shanker, 2003; Morck y Yeung, 2004). Por tanto, el mundo académico ha empezado a reconocer la importancia de los estudios sobre empresa familiar aunque todavía queda mucho por hacer. En este sentido, existen recomendaciones sobre la necesidad de aplicar marcos conceptuales procedentes del campo general de la empresa al estudio de las particularidades de la empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2005).

Estas particularidades tienen su base en la propia definición de este tipo de empresas. En este sentido, aunque no existe consenso sobre la definición de empresa familiar, podemos encontrar algunas coincidencias entre la mayoría de las definiciones ofrecidas por los distintos autores. En todas ellas aparece de forma implícita o explícita la idea de influencia o control familiar generalmente en dos aspectos: la propiedad y la dirección (Neubauer y Lank, 1998). Por tanto, la clave para entender el comportamiento de estas organizaciones se encuentra en la interacción de dos subsistemas distintos, la familia y la empresa, y en el efecto que esto tiene en las acciones de todos los implicados (Churchill y Hatten, 1987).

En comparación con las empresas no familiares, las empresas familiares pueden ser diferentes en su proceso de establecimiento de objetivos estratégicos y en los procesos por los cuales se alcanzan esos objetivos debido a la importancia que tiene la influencia, los intereses y los valores de la familia que controla la empresa (Sharma *et al.*, 1997; Chrisman *et al.*, 2005). Por tanto, parece existir una necesidad de investigar la planificación e implementación estratégicas en las empresas familiares, dada la escasez de investigación sobre las estrategias genéricas y el uso de conceptos de marketing estratégico en este tipo de empresas. Por consiguiente, este trabajo pretende aportar algunas evidencias en este sentido y tiene como objetivo analizar la importancia que dichas empresas conceden a la gestión del marketing en su dimensión estratégica, identificar si existen características demográficas de las mismas que estén relacionadas con el mayor o menor grado de orientación de las empresas hacia las diferentes dimensiones del marketing, así como determinar la influencia de la orientación hacia el marketing de las empresas en su *performance*. A su vez, también analizaremos en qué medida la generación en la que se encuentre una empresa afecta o no a este grado de orientación, dado el importante impacto que para las empresas familiares tiene la evolución sucesoria (Handler, 1989; Cabrera *et al.*, 2001; Cabrera, 2005).

Con el fin de cumplir con este objetivo en la primera sección de este trabajo se realiza una discusión teórica sobre el concepto e importancia de la orientación al mercado y el marketing estratégico, así como sobre ciertas particularidades que dichos aspectos pueden presentar en las empresas pequeñas y familiares. En el siguiente apartado se describe la metodología empleada para pasar a continuación a la exposición de los resultados del trabajo. En la última sección se ofrecen las principales conclusiones, limitaciones y líneas futuras que se derivan de este trabajo.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las funciones del marketing estratégico se centran en el seguimiento permanente de las oportunidades del entorno y del posicionamiento competitivo de la empresa en los diferentes mercados y segmentos actuales o potenciales. Ello supone la definición de una estrategia centrada en el mercado, la satisfacción del consumidor, la potenciación de capacidades distintivas y la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Por tanto, el marketing estratégico es la metodología de análisis para identificar y reconocer las necesidades de los clientes y el potencial de la empresa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. El desarrollo de una estrategia de marketing, fundamentada en el análisis de los clientes, competidores y otras fuerzas del entorno, debe combinarse desde la óptica del ámbito interno con otros inputs estratégicos —potencial financiero, capacidades de I+D, calidad de los recursos humanos, etc.— (Wind y Robertson, 1983). De esta forma se logra alcanzar una estrategia de negocio coherente e integrada que proporcione ventajas competitivas sostenibles a largo plazo y que sea consistente con las necesidades, preferencias y percepciones de los clientes.

En la actualidad, existe un consenso generalizado en cuanto a la influencia positiva que ejerce la orientación al mercado de una empresa sobre sus resultados empresariales, entendida como la generación a nivel de toda la organización de información sobre el mercado, la diseminación de esa información a través de los departamentos y la respuesta a dicha información al nivel de toda la organización (Verhees *et al.*, 2004). Esta relación no sólo se ha constatado entre las grandes empresas, sino que también se ha encontrado en investigaciones realizadas en el contexto de la pequeña y mediana empresa. Esta orientación refleja en qué medida las empresas ajustan sus políticas de marketing a la información del mercado, lo que conduce a adaptar la oferta a las necesidades expresadas por los clientes y a las estructuras del mercado. Ahora bien, tener una orientación al mercado significa también que las empresas entiendan y respondan a las necesidades latentes y futuras de los clientes.

Las pequeñas empresas, en comparación con las grandes empresas, se caracterizan por ser menos burocráticas y más flexibles. El propietario es el decisor principal (Carson *et al.*, 1995; Nooteboom, 1994) y los intereses y objetivos personales y empresariales de los directivos están interconectados (Carland *et al.*, 1984). El escenario se complica aún más cuando la pequeña empresa es de naturaleza familiar, de manera que las políticas familiares pueden contradecir la racionalidad económica. Las pequeñas empresas familiares operan como una extensión de las personalidades de sus propietarios-directivos, de forma que para salvaguardar la propiedad y el control familiar y la independencia financiera, los propietarios-directivos a menudo dejan pasar oportunidades de crecimiento. Por tanto, el crecimiento de las pequeñas empresas puede venir impulsado por la interacción de tres grupos de variables clave: (1) los recursos del propietario-directivo como la motivación, educación, experiencia de gestión, capacidades, edad, historia familiar, etc.; (2) el perfil del negocio: antigüedad, tamaño, sector, forma legal y régimen de propiedad; y (3) la planificación estratégica: posicionamiento de mercado, investigación y desarrollo, internacionalización, política financiera, política de recursos humanos, planificación de la sucesión, etc. (Poutziouris, 2003).

Por su parte, las empresas familiares, en comparación con las empresas no familiares, pueden ser diferentes en su proceso de establecimiento de objetivos estratégicos y en los procesos por los cuales se alcanzan esos objetivos debido a la importancia que tiene la influencia, los intereses y los valores de la familia que controla la empresa (Sharma *et al.*, 1997; Chrisman *et al.*, 2005). Sin embargo, diversos investigadores reclaman estudios que investiguen la planificación e implementación estratégicas en las empresas familiares, dada la escasez de investigación sobre las estrategias genéricas y el uso de conceptos de marketing estratégico en este tipo de empresas. De entre los escasos estudios realizados, algunos sugieren que las empresas familiares prefieren una estrategia de diferenciación enfatizando la calidad sobre una estrategia de bajo o coste o diversificación y que suelen seguir estrategias del tipo *defensor* en la tipología de Miles y Snow. Esto quiere decir que persiguen el crecimiento a través de la penetración en el mercado, fijación de precios competitiva y desarrollo de productos limitado, siendo menos proclives a introducir nuevos productos a nuevos clientes (Teal *et al.*, 2003), aún cuando la importancia que la innovación juega en la posición de mercado de las empresas familiares ha sido constatada por algunos estudios (e.g. McCann *et al.*, 2001). Por su parte, Miller *et al.* (2001) encontraron que los directivos de pequeñas empresas familiares afirmaban que uno de sus mayores problemas de gestión estaba relacionado con el desarrollo de unas estrategias de marketing adecuadas que les permitieran valorar las necesidades y los niveles de satisfacción de sus clientes y realizar una correcta fijación de precios. En este sentido, en las pequeñas empresas, los recursos para la generación de información del mercado son escasos y no suelen existir los medios para contar con un especialista en marketing. Los sistemas de información son relativamente más sencillos en las pequeñas empresas y la información está basada en datos secundarios o en contactos externos directos, formales o informales, de los propietarios con proveedores, clientes, empleados de banca, etc. (Smeltzer *et al.*, 1988). La difusión de la información de mercado no es una cuestión relevante en las empresas pequeñas porque el propietario toma las decisiones importantes. Sin embargo, esta difusión sí puede incrementar la motivación del personal (Verhees *et al.*, 2004).

### 3. METODOLOGÍA

Para seleccionar la población objeto de este estudio se llevó a cabo un primer estudio telefónico sobre una base de datos 3.427 empresas de carácter familiar con sede en la provincia de Las Palmas (España), al objeto de identificar aquellas empresas en las que se había producido o se estaba produciendo un proceso sucesorio. Al finalizar este primer trabajo de campo, el número de encuestas realizadas ascendió a 667 empresas, de las cuales tan sólo 138 había experimentado o estaba experimentando un proceso sucesorio. En este primer estudio se consideraron como informantes clave los propietarios de las empresas o algún cargo directivo de las mismas, dadas las características específicas de la información que se solicitaba.

Partiendo de este tamaño poblacional de 138 empresas, se llevó a cabo una encuesta personal realizada en la sede de las empresas para dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación, y en la que nos encontramos con tres posibles situaciones: (1) empresas en las que el predecesor toma las decisiones y el sucesor colabora en la empresa, pro-

cediéndose a realizar la encuesta al predecesor y al sucesor; (2) empresas en las que el sucesor ya tiene responsabilidades directivas y capacidad para tomar decisiones, pero el predecesor sigue supervisando la actuación del sucesor, procediéndose a realizar la encuesta al predecesor y al sucesor, y (3) empresas en las que el predecesor ya no colabora en la empresa, siendo el sucesor el único responsable de la toma de decisiones, procediéndose a realizar la encuesta únicamente al sucesor.

En la tabla 1 se recoge la ficha técnica del estudio en la que se resume el proceso metodológico seguido. Tal y como se observa en la misma, el tamaño muestral ascendió a 113 encuestas cumplimentadas, que representan a 93 empresas familiares. En la tabla 2 se recoge el perfil sociodemográfico de las empresas encuestadas, pudiéndose observar que (1) predominan las sociedades limitadas y los empresarios individuales; (2) casi un 50% de las empresas tiene una antigüedad inferior o igual a 20 años y el otro 50% una antigüedad superior a 20 años, alcanzando un pequeño porcentaje de ellas (6.7%) una antigüedad superior a los 50 años; (3) en cuanto a su tamaño, medido en términos de número de empleados, se observa como más del 75% son microempresas con un número de empleados que no supera a 10, y (4) algo más del 60% de las empresas encuestadas son de primera generación.

Tabla 1

**Ficha técnica**

Procedimiento Metodológico:	Encuestas personales a través de cuestionarios totalmente estructurados
Población de estudio:	138 empresas en diferentes estados del proceso sucesorio identificadas en el estudio telefónico
Ámbito:	Gran Canaria
Informantes clave	Predecesores, sucesores consumados y sucesores en curso
Lugar de contacto:	Sede de las empresas
Muestra definitiva:	113 encuestas cumplimentadas, que representan a 93 empresas familiares
Fecha trabajo de campo:	1 a 22 de marzo de 2006

El diseño de las encuestas dirigidas a predecesores y sucesores es el mismo en cuanto a su contenido, ya que el objetivo era que tanto los predecesores como los sucesores aporten su percepción subjetiva sobre la importancia que la empresa a la que pertenecen concede a las diferentes actividades que se desarrollan en el ámbito del marketing estratégico. Para ello se ha utilizado una escala de 17 ítems tipo Likert de 5 puntos (véase en tabla 3 los ítems integrantes de esta escala).

Tabla 2

**Perfil sociodemográfico de las empresas encuestadas**

Características	%
<i>Forma jurídica:</i>	
S.A.	8,0
S.L.	49,6
Empresario individual	37,2
Otras	5,3
<i>Antigüedad de la empresa:</i>	
Hasta 10 años	23,6
Entre 11 y 20 años	26,9
Entre 21 y 30 años	21,4
Entre 31 y 50 años	21,4
Más de 50 años	6,7
<i>Número de empleados:</i>	
Sin asalariados	16,1
Entre 1 y 10 empleados	61,3
Entre 10 y 49 empleados	20,4
Más de 50	2,2
<i>Generación:</i>	
Primera generación	61,1
Segunda y sucesivas generaciones	38,9

Tabla 3

**Resultados del análisis factorial exploratorio de la escala de gestión del marketing estratégico**

f	FACTORES					Alfa Cronbach
	COM.	F1	F2	F3	F4	
Analizar el entorno en el que opera la empresa para detectar oportunidades a aprovechar para mejorar el negocio y contrarrestar amenazas que pongan en peligro la supervivencia de la empresa	0,682	<b>0,794</b>	0,015	0,222	0,049	0,719
Analizar a los competidores para conocer sus actuaciones en el mercado	0,614	<b>0,731</b>	0,100	0,240	-0,107	
Analizar la propia empresa para identificar sus puntos fuertes y débiles en comparación con los competidores	0,571	<b>0,661</b>	0,163	0,173	0,279	
Analizar las mejores prácticas del mercado para su posible aplicación en la empresa	0,536	<b>0,634</b>	0,352	0,018	0,097	

f	FACTORES					Alfa Cronbach
	COM.	F1	F2	F3	F4	
Identificar posibles mejoras en los productos y servicios que satisfagan mejor a los clientes	0,641	0,011	<b>0,758</b>	0,231	0,114	0,700
Conocer la satisfacción de los clientes	0,657	0,290	<b>0,701</b>	-0,166	0,232	
Registrar y analizar las quejas formuladas por los clientes, dando respuesta a las mismas	0,567	0,039	<b>0,666</b>	0,307	0,168	
Identificar grupos de clientes que demanden productos y servicios diferentes	0,535	0,382	<b>0,588</b>	0,176	0,109	0,804
Desarrollar anualmente planes de marketing formales	0,787	0,093	0,138	<b>0,858</b>	0,153	
Realizar estudios de mercado para obtener información de los clientes y los competidores	0,605	0,482	0,110	<b>0,598</b>	0,054	
Definir anualmente unos objetivos comerciales	0,604	0,398	0,269	<b>0,592</b>	0,153	
Mantener reuniones periódicas con los diferentes departamentos de la empresa para intercambiar opiniones sobre los clientes y la competencia	0,640	0,432	0,167	<b>0,533</b>	0,376	
Realizar programas que aumenten la fidelización de los clientes	0,555	0,232	0,464	<b>0,464</b>	-0,265	
Buscar la participación de los empleados en políticas de mejora	0,719	-0,063	0,239	-0,049	<b>0,809</b>	0,693
Difundir información de interés entre todos los miembros de la empresa	0,709	0,258	0,070	0,173	<b>0,708</b>	
Valorar en el proceso de selección del personal las habilidades sociales de los candidatos para tratar con los clientes	0,575	0,052	0,087	0,148	<b>0,737</b>	
Alfa Cronbach sobre la escala total						0,867
Varianza explicada:	62,468%					
Ratio KMO:	0,785					
Ratio Bartlett:	561,792					
Nivel sig.:	0,000					

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Antes de realizar los análisis correspondientes para alcanzar el objetivo que se persigue con la presente investigación, se procedió, en primer lugar, a aplicar un análisis factorial exploratorio con rotación *varimax*, al objeto de conocer la naturaleza dimensional de la escala utilizada para conocer la importancia que se le concede a la gestión del mar-



keting estratégico en la empresa familiar. Y, en segundo lugar, se procedió a conocer el grado de fiabilidad de dicha escala utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Tal y como se puede apreciar en la tabla 3, donde se recogen los resultados de estos análisis, el índice KMO y el de esfericidad de Bartlett aconsejan la utilización de este tipo de análisis para reducir la dimensionalidad de dicha escala. Asimismo, se desprende la existencia de cuatro dimensiones claramente diferenciadas: (1) «el marketing como análisis», que viene definida por el conjunto de ítems de la escala que implican la necesidad de la realización de estudios que permiten obtener información sobre el entorno en el que opera la empresa, la competencia y la propia empresa; (2) «la orientación hacia el cliente», que integra aquellos ítems en los que se aprecia la inquietud de la empresa por satisfacer a sus clientes a través de mejoras en los productos, una adecuada gestión de las quejas y sugerencias de los mismos, así como a través de la segmentación de sus clientes; (3) «la planificación formal del marketing», que engloba la definición propiamente dicha de planes de marketing formales, el establecimiento de objetivos a partir de la información que se recaba de la competencia y de los clientes, así como las políticas necesarias para la aplicación de un marketing de relaciones encaminado a fidelizar a la cartera de clientes; y (4) «el marketing interno», que viene definida por la sensibilidad de la empresa hacia sus empleados y la necesidad de que éstos consideren al cliente como un elemento clave en la organización.

También se observa que (1) los resultados del análisis factorial podrían considerarse como satisfactorios, dado que explican el 62,5% de la varianza total; (2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, en cuanto que presentan unos niveles superiores al 0,5, y (3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, pues en todos los casos se explica más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

Para analizar el perfil de las empresas familiares en cuanto a la importancia que conceden al marketing estratégico en su gestión empresarial, se ha realizado, en primer lugar, un análisis cluster k-medias, cuyos resultados se muestran en la tabla 4. Igualmente, para confirmar el proceso de clasificación se aplicó un análisis discriminante, que demuestra que todos los casos han sido clasificados correctamente. Los resultados obtenidos mues-

Tabla 4  
Resultados de los análisis cluster

Dimensiones	Centros de los conglomerados		F	p
	1	2		
El marketing como análisis	-1,656	0,287	79,651	0,000
La orientación hacia el cliente	-0,558	0,097	4,966	0,028
La planificación formal del marketing	-0,583	0,101	5,455	0,022
El marketing interno	0,584	-0,101	5,465	0,022

tran la existencia de dos grupos de empresas que atribuyen una importancia diferencial a las cuatro dimensiones que definen la gestión del marketing estratégico en la empresa familiar. El primer segmento, que hemos etiquetado como «Empresas orientadas hacia el interior», lo conforma el 14,8% de los casos y se caracteriza por conceder una menor importancia a todas las dimensiones definidas a excepción de a la última dimensión, la relativa al marketing interno, ya que este grupo concede una mayor importancia a la gestión de las políticas de recursos humanos. El segundo grupo de empresas, formado por el 85,2% de los casos, que hemos denominado «Empresas orientadas hacia el exterior», se muestra especialmente sensible hacia la necesidad de la empresa por recabar información y hacia la planificación formal de las acciones de marketing.

Para conocer el perfil demográfico de estos dos grupos de empresas, se realizó un análisis descriptivo. Los resultados de este análisis, que se recogen en la tabla 5, reflejan que las empresas orientadas hacia el interior se corresponden en su mayoría con empresarios individuales, a diferencia de las empresas orientadas hacia el exterior, en las que predominan las sociedades limitadas y anónimas. En cuanto a la antigüedad de las empresas integrantes de cada grupo, se observa que la mayor parte de las empresas orientadas hacia el interior tienen una antigüedad que oscila entre 11 y 30 años; mientras que en las empresas orientadas al exterior es comparativamente superior el porcentaje de empresas o muy jóvenes (menos de 10 años) o de más de 30 años. En lo que al tamaño de las

Tabla 5

**Descripción de los grupos de empresas identificados**

Características	«Empresas orientadas hacia el interior»	«Empresas orientadas hacia el exterior»
<i>Forma jurídica:</i>		
S.A.	—	10,7%
S.L.	30,8%	53,3%
Empresario individual	61,5%	29,3%
Otras	7,7%	6,7%
<i>Antigüedad de la empresa:</i>		
Hasta 10 años	7,7%	25,7%
Entre 11 y 20 años	38,5%	25,7%
Entre 21 y 30 años	30,8%	20,3%
Más de 30 años	23,1%	28,4%
<i>Número de empleados:</i>		
Sin asalariados	15,4%	10,7%
Entre 1 y 10 empleados	69,2%	61,3%
Más de 10 empleados	15,4%	28,0%
<i>Generación:</i>		
Primera generación	75%	63,2%
Segunda y sucesivas generaciones	25%	36,8%

empresas se refiere, podemos observar que en el grupo de empresas orientadas hacia el exterior aumenta considerablemente el porcentaje de empresas con más de 10 empleados. Finalmente, se observa como en el primer grupo existe una mayor representación de las empresas de primera generación que en el segundo grupo, aunque en ambos casos predominan las primeras generaciones, al igual que la muestra de la que proceden estos resultados.

Por otra parte, y al objeto de analizar la existencia de diferencias en la importancia que se le concede a cada una de las dimensiones obtenidas en la escala de medida de la gestión del marketing estratégico, se han llevado a cabo análisis de diferencias de medias considerando como variables de grupo: la forma jurídica, la antigüedad de las empresas y el número de empleados.

En lo que respecta a la forma jurídica, en la tabla 6 se observa el resultado del test ANOVA, del que se desprende que la forma jurídica es una variable que afecta al nivel de importancia que se reatribuye a una de las cuatro dimensiones de la gestión del marketing estratégico en las empresas, concretamente a la dimensión relativa a la planificación formal del marketing. De hecho, son las empresas que revisten la forma jurídica de sociedad anónima y sociedad limitada las que muestran una mayor sensibilidad a lo que esta dimensión se refiere.

Al objeto de analizar la existencia de diferencias significativas en la importancia que se le concede a cada una de las cuatro dimensiones de la gestión del marketing estratégico en función de la antigüedad de la empresa, hemos dividido la muestra en dos grupos, las empresas con una antigüedad igual o inferior a 20 años y las empresas con una

Tabla 6  
Resultados del test ANOVA según la forma jurídica de la empresa

Dimensiones	Grupo	Media	D.T.	F	p
El marketing como análisis	S.A.	0,302	0,330	2,020	0,139
	S.L.	0,139	0,982		
	Empr. Ind.	-0,288	1,137		
La orientación hacia el cliente	S.A.	0,160	0,441	0,170	0,844
	S.L.	-0,056	0,864		
	Empr. Ind.	0,004	1,219		
La planificación formal del marketing	S.A.	0,498	0,564	5,170	0,008
	S.L.	0,237	0,991		
	Empr. Ind.	-0,425	1,032		
El marketing interno	S.A.	0,207	0,620	0,159	0,854
	S.L.	0,003	0,867		
	Empr. Ind.	-0,015	1,265		

antigüedad superior a 20 años. Los resultados, que se recogen en la tabla 7, demuestran que las empresas con mayor antigüedad son las que conceden mayor importancia a la planificación formal del marketing, no apreciándose diferencias estadísticamente significativas en las restantes dimensiones.

Tabla 7

**Resultados del test de diferencia de medias en las dimensiones de la gestión del marketing estratégico en función de la antigüedad de la empresa**

Dimensiones	Grupo	Media	D.T.	<i>t</i>	<i>p</i>
El marketing como análisis	≤ 20 años	0,0709	0,964	0,718	0,475
	> 20 años	-0,0840	1,049		
La orientación hacia el cliente	≤ 20 años	-0,0590	1,154	-0,601	0,549
	> 20 años	0,6960	0,834		
La planificación formal del marketing	≤ 20 años	-0,2180	1,021	-2,208	0,030
	> 20 años	0,2450	0,932		
El marketing interno	≤ 20 años	-0,0060	0,940	-0,439	0,661
	> 20 años	0,0830	0,947		

Tabla 8

**Resultados del test de diferencia de medias en las dimensiones de la gestión del marketing estratégico en función del tamaño empresarial**

Dimensiones	Grupo	Media	D.T.	<i>t</i>	<i>p</i>
El marketing como análisis	≤ 10 empleados	-0,027	0,974	-0,423	0,673
	> 10 empleados	0,076	1,089		
La orientación hacia el cliente	≤ 10 empleados	0,023	1,038	0,365	0,716
	> 10 empleados	-0,065	0,902		
La planificación formal del marketing	≤ 10 empleados	-0,166	0,971	-2,721	0,008
	> 10 empleados	0,471	0,948		
El marketing interno	≤ 10 empleados	0,013	1,093	0,205	0,838
	> 10 empleados	-0,037	0,688		

En la tabla 8 se recogen los resultados del test de diferencias de medias de la importancia que se le atribuye a cada una de las cuatro dimensiones de la gestión del marke-

ting estratégico considerando al número de empleados como indicador del tamaño de la empresa. Para ello se han definido dos grupos de empresas, aquellas que cuentan con un número de empleados inferior o igual 10 y aquellas que tienen una plantilla formada por más de 10 empleados. Los resultados, al igual que en el caso anterior, indican que el tamaño es un factor decisivo para que las empresas concedan una mayor importancia a la planificación formal del marketing.

Para conocer el papel que juega la generación en la que se encuentra la empresa familiar en la importancia que se le atribuye al marketing estratégico en la gestión de la empresa, se ha considerado la existencia de dos grupos de empresas. Por un lado, aquellas que aún se encuentran en primer generación y, por otro lado, aquellas que se encuentran en la segunda y sucesivas generaciones. Los resultados, que se recogen en la tabla 9, indican que no existen diferencias significativas entre los dos grupos de empresas considerados en cuanto a la importancia que le conceden al marketing estratégico en la gestión de sus empresas, a excepción de en la dimensión «la orientación hacia el cliente» en la que se observa una mayor sensibilidad hacia el cliente entre el grupo de empresas de segunda y sucesivas generaciones.

Tabla 9  
Resultados del test de diferencia de medias en las dimensiones de la gestión del marketing estratégico en función de la generación de la empresa

Dimensiones	Grupo	Media	D.T.	<i>t</i>	<i>p</i>
El marketing como análisis	1. <sup>a</sup>	0,036	1,064	0,460	0,646
	2. <sup>a</sup> y suc.	-0,066	0,881		
La orientación hacia el cliente	1. <sup>a</sup>	-0,218	1,119	-3,468	0,001
	2. <sup>a</sup> y suc.	0,400	0,551		
La planificación formal del marketing	1. <sup>a</sup>	0,050	1,068	0,679	0,500
	2. <sup>a</sup> y suc.	-0,093	0,870		
El marketing interno	1. <sup>a</sup>	-0,020	0,903	-0,258	0,797
	2. <sup>a</sup> y suc.	0,037	1,172		

Finalmente, y al objeto de conocer en qué medida aquellas empresas que dedican un mayor esfuerzo a la gestión del marketing estratégico hacia el exterior, planificando formalmente las acciones de marketing, frente aquellas que dedican un mayor esfuerzo a seguir una política orientada hacia el interior, centrada en las políticas de recursos humanos, presentan unos resultados empresariales diferentes, se procedió a realizar un análisis de diferencias medias considerando como variables de *performance*: la posición competitiva, la evolución de los ingresos y la evolución de los beneficios en los últimos tres años en comparación con los competidores. Estas tres medidas de resultados son escalas sub-

jetivas de 1 un solo ítem tipo Likert de 5 puntos. Los resultados de estos análisis se recogen en la tabla 10, de la que se desprende la existencia de diferencias significativas en una de las tres variables de resultados consideradas, concretamente en la posición competitiva. De tal forma que, aquellas empresas orientadas hacia el exterior declaran que su posición competitiva ha mejorado en los últimos tres años en comparación con sus competidores, frente a aquellas empresas más orientadas hacia el interior que han declarado que su posición competitiva es similar a la de sus competidores. Ahora bien, a pesar de que las diferencias en resultados son únicamente significativas para la posición competitiva, si analizamos los valores medios que se obtienen para las otras dos medidas de resultados (evolución de ingresos y de beneficios) se observa que son más elevados en el grupo formado por las empresas orientadas hacia el exterior.

Tabla 10

**Resultados del test de diferencia de medias en las dimensiones de la gestión del marketing estratégico en función de la *performance* de la empresa**

Dimensiones	Grupo	Media	D.T.	<i>t</i>	<i>p</i>
Posición competitiva	«Empresas orientadas hacia el interior»	2.92	0.515	-2.762	0.012
	«Empresas orientadas hacia el exterior»	3.41	0.826		
Evolución de ingresos	«Empresas orientadas hacia el interior»	2.69	1.182	-1.488	0.140
	«Empresas orientadas hacia el exterior»	3.17	1.057		
Evolución de beneficios	«Empresas orientadas hacia el interior»	2.85	0.987	-0.823	0.413
	«Empresas orientadas hacia el exterior»	3.09	1.002		

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados de este trabajo nos han permitido alcanzar las conclusiones que exponemos a continuación.

1. Se han identificado dos grupos en las empresas familiares estudiadas que atribuyen una importancia diferencial a las cuatro dimensiones que definen la gestión del marketing estratégico. Así, existe un grupo de empresas orientadas hacia el interior que concede especial importancia a la dimensión relativa al marketing interno, relacionada básicamente con las políticas de recursos humanos. A su vez, se ha identificado un segundo grupo de empresas orientadas hacia el exterior que muestra especial sensibilidad hacia los aspectos relacionados con el análisis del entorno, de los clientes y con la planificación formal de las acciones de marketing.
2. La comparación de estos dos grupos nos lleva a observar que las empresas orientadas hacia el interior están en cierto modo menos desarrolladas en términos de sofisticación de la forma jurídica, tamaño y evolución generacional. Por su parte,

el grupo de empresas orientadas al exterior está por una parte más desarrollado en los aspectos anteriores y, por otra, presenta un porcentaje comparativamente mayor de empresas de reciente creación. Esto nos lleva a pensar que una mayor orientación hacia los clientes y hacia la planificación de las empresas familiares puede venir derivada, por un lado, por el paso del tiempo, que suele provocar un desarrollo y maduración de las formas y técnicas organizativas, y por otro, por el hecho de que se creen empresas por parte de individuos más concienciados con la importancia de dicha orientación.

3. Por otra parte, hemos realizado un análisis de las diferencias en la importancia concedida a las diferentes dimensiones del marketing en función de características tales como la forma jurídica, la antigüedad, el tamaño de la empresa en términos de número de empleados. En este sentido, los resultados demuestran que sólo existen diferencias en relación a la dimensión relativa a la planificación formal del marketing, de manera que las empresas con forma jurídica más evolucionada (sociedad anónima y sociedad limitada), las de mayor antigüedad y las de mayor tamaño son las que dan una importancia significativamente mayor a esta dimensión. Este resultado es lógico y consistente con las investigaciones que señalan que las pequeñas empresas suelen caracterizarse por un menor grado de formalización en sus técnicas de gestión. Así, estudios realizados en otras regiones de España se ha encontrado que las pequeñas empresas obtienen peores resultados en cuanto a ciertos factores de competitividad como la estrategia comercial (e.g., Aguirre *et al.*, 2006).
4. En lo que se refiere a la comparación en términos de evolución generacional, los resultados indican que las empresas de segunda y sucesivas generaciones presentan una mayor sensibilidad en relación a la dimensión sobre la orientación hacia el cliente. Este resultado puede explicarse en términos de la posibilidad de que la incorporación de generaciones más jóvenes, y probablemente mejor formadas, a las empresas familiares puede tener como consecuencia una mayor conciencia de la importancia de la orientación hacia el cliente. También se podría argumentar que es posible que sólo aquellas empresas que hayan interiorizado en su cultura el valor de la orientación hacia el cliente sean capaces de sobrevivir y superar los traspasos generacionales. En este sentido, en la literatura sobre empresa familiar está ganando cada vez más reconocimiento la idea de la importancia que tiene para la supervivencia de las mismas el hecho de que los predecesores sean capaces de transmitir a las siguientes generaciones aquellos conocimientos que constituyen el fundamento de las ventajas competitivas de las empresas, y que muchas veces tiene que ver con una especial sensibilidad en cuanto al conocimiento y satisfacción de los clientes (Cabrera *et al.*, 2001).
5. La mayor orientación de las empresas hacia el exterior permite a las mismas mejorar sus resultados en términos de posición competitiva. De ahí la necesidad de que las empresas dediquen esfuerzos a (1) obtener información del mercado en el que opera, de su entorno y de sus competidores; (2) identificar y satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado identificados a través de mejoras en los productos; (3) resolver adecuadamente en tiempo y forma las quejas de los clientes; (4) definir formalmente planes de marketing, en los que se recogen con precisión los objetivos a alcanzar, así como las estrategias y políticas de mar-

keting a seguir, y (5) desarrollar programas de marketing de relaciones encaminados a fidelizar a la cartera de clientes.

6. Algunas sugerencias para la investigación futura podrían solventar las limitaciones de este trabajo. Así, una ampliación de la muestra para incluir empresas no familiares podría arrojar alguna luz sobre la existencia de diferencias entre unas y otras con respecto a su concepción del marketing estratégico. A su vez, una muestra mayor y con una mayor amplitud geográfica pudiera mejorar la generalización de los resultados. Por otra parte, la realización de estudios más profundos y longitudinales podría mejorar nuestra comprensión del comportamiento estratégico de las empresas familiares, de los factores que inciden en el mismo y en las relaciones causa-efecto entre dichos factores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre García, M.S.; Charterina Abando J.; Idigoras Gamboa, I.; Martínez Santa María, R. y Matey de Antonio, J. (2006). *La competitividad de las empresas industriales vascas: situación, perspectivas y factores determinantes*. Gobierno Vasco ([www.esuskadi2015.net](http://www.esuskadi2015.net)).
- Astrachan, J. y Shanker, M. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, XVI, 211-219.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cabrera-Suárez, K.; De Saá Pérez, P. y García Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm. *Family Business Review*, XIV, 37-47.
- Carland, J.; Hoy, F.; Boulton, W. y Carland, J. A. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9, 354-359.
- Carson, D.; Cromie, S. McGowan, P. y Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London, UK. Prentice Hall.
- Chrisman, J.; Chua, J. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 555-575.
- Churchill, N.C., & Hatten, K.J. (1987). Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 12, 53-66.
- Handler, W. (1989). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. Michigan: UMI Dissertation Services
- McCann, J.; León-Guerrero, A. y Haley, J. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39; 50-59.
- Miller, N.; McLeod, H. and Oh, K.Y. (2001). Managing family businesses in small communities. *Journal of Small Business Management*, 39, 73-87.
- Morck, R. y Yeung, B. (2004). Family control and the rent seeking society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 391-409.
- Neubauer, F., & Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: McMillan Press LTD.
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 6, 327-347.
- Poutziouris, P. (2003). The strategic orientation of owner-managers of small ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9, 185-214.
- Teal, E.; Upton, N. y Seaman, S. (2003). A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 177-195.



- Sharma, P.; Chrisman, J. y Chua, J. (1997). Strategic management of the family business.: Past research and future challenges. *Family Business Review*, X, 1-35.
- Smeltzer, L.; Fann, G. y Nikolaisen, V. (1988). Environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 26, 55-62.
- Verhees, F. y Meulenber, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42, 134-154.
- Wind, Y. y Robertson, T. (1983). Marketing strategy: New directions for theory and research. *Journal of Marketing*, 47, 12-25.