

Gestión comercial en las pymes

Juan Carlos Sanclemente Téllez

 **oesan** | EDICIONES


Editorial
EAFIT

Sanclemente Téllez, Juan Carlos

Gestión comercial en las pymes / Juan Carlos Sanclemente Téllez. -- Medellín : Editorial EAFIT, ESAN Ediciones, 2024.
544 p. ; 24 cm. -- (Colección Académica).

ISBN: 978-958-720-944-0

ISBN: 978-958-720-945-7 (versión EPUB)

ISBN: 978-958-720-946-4 (versión PDF)

1. Pequeña y mediana empresa – Administración . 2. Mercadeo para pequeñas empresas.
I. Vélez Valencia, Cristina, pról. II. Tít. III. Serie.

658.81 cd 23 ed.

S211

Universidad EAFIT- Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Gestión comercial en las pymes

Primera edición: diciembre de 2024

© Juan Carlos Sanclemente Téllez

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0989-9206>

© Universidad ESAN

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima, Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

© Editorial EAFIT

Carrera 49 No. 7 sur - 50. Medellín, Antioquia

<http://www.eafit.edu.co/editorial>

Correo electrónico: obraseditorial@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-944-0

ISBN: 978-958-720-945-7 (versión EPUB)

ISBN: 978-958-720-946-4 (versión PDF)

DOI: <https://doi.org/10.17230/9789587209440lr0>

Corrección de estilo y de pruebas: Melody Victoria Toledo Chávez

Diseño, diagramación y carátula: Margarita Rosa Ochoa Gaviria

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional hasta el 2026, mediante Resolución 2158 emitida el 13 de febrero de 2018

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Editado en Medellín (Colombia) y Lima (Perú)

Agradecimientos

A mi esposa Angela María y mi hija Ana Sofía, fuente permanente de estímulo para todas mis realizaciones en la vida; ellas son el motor y la principal motivación de mis actos personales y profesionales. A la Escuela de Administración y al área de Marketing e innovación de la Universidad EAFIT, por el constante apoyo en el desarrollo de mis actividades académicas. A todos esos emprendimientos y pequeñas y medianas empresas colombianas y latinoamericanas, que laboran heroicamente en todas sus iniciativas para crear una mejor sociedad.

Contenido

Prólogo	21
Introducción	23
I Parte: investigar, analizar y actuar	29
Segmentar, focalizar y posicionar no se reemplazan, se complementan	31
Las tendencias, oportunidades infinitas de negocios	33
Los pecados capitales del <i>marketing</i> en las mipymes.....	37
Lo que ha importado siempre.....	40
<i>Marketing</i> para todas las necesidades	42
<i>Marketing</i> centrado en los valores	44
Elogio de la lentitud.....	48
La familiaridad genera desprecio.....	51
Vender y servir desde “adentro”	53
¿Por qué pierdo una venta?	56
La economía conductual, el Premio Nobel y los resultados comerciales	58
Las metáforas y la narrativa son claves	61

Diagnosticar el caos y prepararse para la acción.....	64
El encapsulamiento en el siglo XXI y cómo llegarle al mercado	67
La customización, ¿qué esperan realmente los compradores?	70
El Premio Nobel y el <i>marketing</i>	72
Si trata con empresas, ¡entiéndalas!	75
Los clientes industriales también buscan valor	77
¡La transformación del mundo es ya!	80
¿Puede “venderse” una causa social como se vende jabón?.....	82
No hay que temer, simplemente hay que poseer y entregar valor	85
Ser tratados como personas, no como números.....	88
El <i>martech</i> llegó para quedarse.....	91
¿Una nueva manera de hacer <i>marketing</i> ?	96
Pescando incautos	98
“Desarrollar clientes” es la clave	100
Tendencias en el <i>marketing</i> . ¿Será el techlash una amenaza?	102
<i>Baadd, very baadd</i>	105

El <i>techlash</i> y la covid-19	108
Gestionar el caos y considerar el mercado.....	112
¿Podemos vivir mejor con menos?	116
El sencillo y poderoso acto de lavarse las manos.....	118
Las relaciones empresariales.....	120
El <i>marketing</i> y algunos de sus retos.....	123
El <i>marketing</i> debe organizarse para las nuevas condiciones.....	125
<i>Marketing</i> y ventas para los independientes.....	127
No es simplemente saber, sino también vender	130
Referencias bibliográficas.....	132
II Parte: la estrategia comercial del siglo XXI.....	141
Lo estratégico y lo táctico para los profesionales independientes	143
¿Cómo tener un buen día?	145
La responsabilidad social de los pequeños empresarios	148
La diferenciación, ¿el santo grial del <i>marketing</i> ?	151
<i>Low cost</i> no es un producto de mala calidad, un servicio de nivel inferior ni un cliente de baja categoría.....	154
Debemos ir más allá de simplemente satisfacer a los clientes	157

Lo bueno funciona	160
La estrategia <i>online</i> y los <i>social media</i> en el contacto con los clientes	163
4P, 4C, 4A, ¿al fin qué?	165
La sostenibilidad es un concepto muy amplio	169
Hacer el bien para ganar	172
La estrategia para el nuevo año, “Del dicho al hecho...”	174
El mundo no es plano.....	177
Diferenciarse, sí, ¿pero cómo empezar?	180
Combinar lo tradicional y lo digital en el <i>marketing</i>	183
El impacto de la tecnología en el trabajo comercial.....	185
Humanos y máquinas, ¡a trabajar juntos!	187
Tener o no una estrategia.....	190
La convergencia de múltiples tecnologías y la conectividad.....	192
Los mitos y realidades de la transformación digital.....	195
Productos duraderos que brinden un servicio efectivo.....	198
¿Perderé mi puesto?	200
La economía colaborativa y sus desafíos.....	203
Compartir mejor que poseer, ¿qué hacer para atender esa demanda?	207

Adoptar la tecnología y ser más efectivos	210
El trabajo comercial en tiempos difíciles	212
Tecnología sí, confianza aún más	215
La cadena de suministro y sus retos	217
Compra lo nuestro.....	219
No es solo reaccionar, es cambiar sustancialmente.....	221
¿Una nueva mezcla de <i>marketing</i> ?	223
Los nuevos modelos de negocio necesitan vendedores.....	226
La “coopetencia” sí funciona	228
Esos grupos de interés tan necesarios	231
En lo comercial está la clave	233
Organicemos las herramientas	235
Referencias bibliográficas.....	237
III Parte: el desarrollo de la mezcla	247
¿Cómo comunicar la propuesta de valor?	249
El <i>marketing</i> y las demás áreas funcionales deben dialogar.....	251
Capuletos y Montescos	254
Si no podemos integrarnos, coordinemos el trabajo comercial (primera parte)	257

Si no podemos integrarnos, coordinemos el trabajo comercial (segunda parte)	259
La modernidad líquida en lo comercial	261
“Boca a boca”, un <i>marketing</i> efectivo para los pequeños empresarios.....	264
Las brechas en el servicio: los fundamentos	267
¿Estamos preparados para prestar un servicio de calidad?.....	270
Más no siempre es mejor	273
Añadir intangibles a lo tangible, y viceversa.....	275
El comercio minorista está cambiando radicalmente	278
¡Dígalo de manera fácil, hágase entender y lleve a la acción!.....	281
Los de <i>marketing</i> son de Marte y los de ventas son de Venus	283
La indispensable relación entre los comerciales.....	286
<i>SMarketing</i> ¿novedad o tema viejo?	288
¿Desaparecerá el comercio tradicional?.....	290
Los <i>social media</i> y su impacto en las ventas	293
De la venta tradicional a la gerencia de cuentas claves	295
Hacer <i>marketing</i> en la era de Amelia, Alexa, Carla y Watson	297
El ocaso de los pioneros, el alba de los innovadores	300

Comprender al cliente empresarial	302
Comercio minorista: dimensione y prepare a su gente.....	305
La fuerza de ventas híbrida.....	307
La cuarta revolución industrial y las ventas	309
Compartir objetivos.....	312
Esas relaciones necesarias	314
“Pregúntale a Lewis sobre eso”	317
¿Cómo llegar al mercado?.....	320
Los canales digitales y la fuerza de ventas, una alianza poderosa.....	322
Cambiamos la lógica.....	324
Con el cliente siempre en mente	326
Referencias bibliográficas.....	328
IV Parte: los perfiles necesarios	333
¿Soy un buen gerente de ventas?.....	335
¿De dónde vienen y para dónde van las ventas?	337
El rol del gerente de <i>marketing</i> ha evolucionado.....	340
¿Los vendedores “nacen” o “se hacen”?	343
¿Estamos reclutando al gerente de <i>marketing</i> que necesitamos?...345	

¿Cómo son los mejores vendedores?.....	347
Tener éxito como vendedor	351
La tecnología y el trabajo comercial, ¿un nuevo perfil del vendedor?.....	354
¿Es usted un directivo de <i>marketing</i> del pasado?.....	357
Comenzar una <i>start-up</i> , ¿estamos listos?.....	359
El valor que debe brindar un directivo de <i>marketing</i>	362
¿De qué está “hecho” un vendedor?	365
Para saber más del trabajo del gerente de ventas, pregúntele a uno por lo que hace	367
La naturaleza del trabajo directivo y el manejo del tiempo	370
Hay que ponerse a tono	373
¿Reflexión o acción? ¿O las dos?	375
El corto o el largo plazo. ¿A cuál “apuntarle”?.....	377
La profesión de ventas ha cambiado.....	379
El gerente de ventas y sus desafíos	382
Considerar una carrera en ventas.....	385
Estar al día en ventas	387
De “cazador” a relacionista.....	389
Referencias bibliográficas.....	391

V Parte: formar y desarrollar al personal	395
Y usted, ¿ha evolucionado como vendedor?	397
AIDA, un importante nombre a retener.....	399
¿Capacitarme o entrenarme? Los componentes de una venta efectiva	401
Los retos de los profesionales liberales, ¿cómo enfrentarlos?	403
¿Qué hacer para vender mis servicios?	406
El proceso de venta en el siglo XXI.....	409
¿Qué es eso llamado <i>endomarketing</i> ?.....	413
El nuevo imperativo en las ventas	416
La muerte de un viajante.....	418
¿Por qué no logramos el anhelado cierre de ventas?	421
Seamos constantemente mejores vendedores	424
No espere únicamente respuestas, haga las preguntas adecuadas	426
¿Qué es más importante, el mensaje o el mensajero?	428
El impacto de la era digital en las ventas	430
Las nuevas habilidades comerciales	432
Lo transaccional y lo relacional	434

Ser auténticos y honestos	436
Referencias bibliográficas.....	439
VI Parte: dirigir y motivar al grupo	441
La rotación de vendedores, ¿cómo afrontarla?	443
Los MOOC en la preparación del personal.....	445
¡No más oficina, que viva la economía <i>gig</i> !	447
¿Qué mueve a la acción a los vendedores?	450
Introducir cambios estructurales y hacerlo pronto	452
Manejar el tiempo es vender más, y mejor.....	454
Los cambios en las labores de ventas y el nuevo año.....	456
¿Cómo seguir persuadiendo en verdad?	458
La transformación digital en las ventas	460
Los buenos vendedores necesitan excelentes gerentes	463
Los directivos que se comprometen e involucran	465
La idoneidad de los vendedores	467
El lado humano de la transformación digital.....	469
Parecerlo y serlo.....	470
Lazos provechosos	472

Realizar ventas rentables	474
Compensar y crecer.....	476
Antes de investigar, debo definir claramente el problema	478
<i>Big data, small data</i> y su vínculo a través del <i>smart data</i>	481
Cada etapa trae su propio afán.....	483
Primero hay que darse a conocer	485
Sin prisa, pero sin pausa.....	487
Hacer previsiones precisas de demanda.....	491
Estar listos “para lo que se venga”	493
Referencias bibliográficas.....	495
VII Parte: evaluar para mejorar	501
Controlar menos, planear y vender más	503
Vamos por partes	505
Como perros y gatos	507
Las reuniones, ¿un mal necesario?.....	510
Las métricas del <i>marketing</i> , ¿asunto de moda o volver a lo básico?	513
¿ <i>Market share</i> ?, ¿ <i>target</i> ? ¿Qué es eso?.....	515
Ese valor que muchas veces no encontramos.....	517

¿Cómo conocer, medir y entregar lo que es realmente significativo para el mercado?	519
Reflexionar en torno al <i>marketing</i>	522
Los objetivos anuales	524
Una queja es un favor.....	526
El proceso y los resultados	529
La efectividad en el campo comercial	531
Automotivarse para iniciar el año.....	534
Vale fracasar	536
Cuando lo necesario confluye	538
Lo objetivo y lo subjetivo.....	540
Referencias bibliográficas.....	542

Lista de tablas y figuras

Tabla 1	45
Figura 1	87
Figura 2	94
Figura 3	95
Figura 4	109
Figura 5	109
Figura 6	110
Tabla 2	155
Figura 7	194
Figura 8	205
Figura 9	269
Figura 10	310
Figura 11	319
Figura 12	348
Figura 13	384

Figura 14414

Figura 15511

Figura 16520

Prólogo

Como casi todos los libros, esta obra del profesor Juan Carlos Sanclemente puede leerse de diferentes maneras según el interés y el afán de cada lector. Puede leerse de corrido, como una historia. O como un manual de referencia, consultando temas específicos. También puede leerse como una cábala, abriendo páginas al azar cuando lo necesite. Las tres formas ofrecen una perspectiva diferente del *marketing* y las ventas en las pymes.

Si el lector decide leer de corrido, encontrará un libro que fortalecerá su capacidad de pensar los problemas en torno al *marketing* y a las ventas, desde una mirada concienzuda. No hallará una receta fácil, “talla única”, que pretenda servirle a todas las empresas, sino un camino dividido en siete partes que muestra maneras de pensar asuntos comerciales en las empresas pequeñas y medianas a partir de la sostenibilidad, los mercados emergentes y los retos cambiantes. También encontrará el esfuerzo de un profesor que, en su ejercicio como columnista, se preocupó por construir un acervo académico en un campo del conocimiento que se mueve de manera más rápida que las investigaciones. Esta sumatoria de textos cortos tienen como hilo conductor las reflexiones intelectuales del profesor Sanclemente. Aún sin darse cuenta, los columnistas dejan en sus textos periódicos parte de su intimidad, y aquí está plasmado parte del diario intelectual del autor.

Si decide leerlo como un libro de referencia, recomiendo tenerlo en el escritorio y consultarlo según los problemas que vaya enfrentando. De acuerdo con el tema de interés, encontrará conceptos complejos simplificados y digeribles para las organizaciones de países emergentes. Entre casi doscientos textos que abordan temas específicos de *marketing* y ventas en el ámbito de las pymes, descubrirá herramientas para pensar la evaluación de sus organizaciones a partir de problemas de *marketing* y estrategias contemporáneas, con reflexiones cortas pero profundas sobre las diferentes formas de enfrentarse al mercado de las organizaciones, incluidas miradas sobre la participación en ese mismo mercado, retos que supone la presencia de los *hard-discounts*, o rituales organizacionales alrededor de la gerencia, como las reuniones.

Ahora, mi sugerencia para los lectores es que lean este libro como una cábala; que se den la posibilidad de abrirlo al azar en una página cualquiera con una pregunta en mente, sobre todo cuando necesiten luces para tomar decisiones, entender el mercado o replantear estrategias. Una lectura guiada por el azar permitirá una conversación llena de sorpresas con los textos y con su autor, y este es un libro que puede descubrirse poco a poco. Así, los lectores que decidan tomar mi consejo encontrarán un cuerpo de reflexiones cortas, consistentes y sustanciosas sobre los principales retos de *marketing* de las organizaciones colombianas y latinoamericanas.

Sin importar la forma como decida leer, *Gestión comercial en las pymes* suple un vacío en la academia colombiana y latinoamericana. En su rol como columnista, y posteriormente como autor, el profesor Sanclemente no solo afianzó su voz como académico y docente, sino que estableció una conversación abierta con miles de lectores que enriquecieron la discusión sobre la gestión comercial de las organizaciones en Colombia y en países emergentes. Asimismo, por medio de este ejercicio de años, fortaleció su voz experta en diferentes dimensiones del *marketing*, contribuyendo a construirlo como un campo de conocimiento en Colombia. Enhorabuena contamos con este libro en América Latina para seguir avanzando en esta conversación.

Cristina Vélez Valencia
Decana Escuela de Administración Universidad EAFIT

Introducción

En el ámbito latinoamericano, abundan excelentes textos relacionados con la teoría y la práctica del *marketing* y las ventas, los cuales, a través del tiempo, se han constituido no solo en la fuente teórica, sino también en el marco práctico para el ejercicio de las organizaciones que se desempeñan en estos rubros.

Desde un punto de vista académico, estas obras han servido habitualmente como fundamento de cursos de pregrado, posgrado y de educación continua. En la creación del contenido de cada una de estas divulgaciones, por lo regular se tratan los procesos individuales de una u otra área y se mencionan de manera parcial cómo se interrelacionan en el desempeño comercial de cualquier organización, bien sea que esta venda productos o servicios y que sus clientes sean personas u otras empresas.

Diversos autores enfatizan que el éxito de la función del *marketing* depende de su propia supremacía y del desarrollo de diversas habilidades para gestionar protocolos interfuncionales que garanticen una reflexión desarrollada en su seno y que pueda convertirse en una acción efectiva en los mercados que se atienden. En este sentido, la interfaz con ventas juega un papel decisivo.

Estas dos importantes responsabilidades —*marketing* y ventas— no deben ser antagónicas en el desenvolvimiento de cualquier empresa; por el contrario, deben colaborar, coordinarse e incluso integrarse. Este grado de interacción es aún más relevante en el caso de emprendimientos, pequeñas y medianas empresas y las denominadas *start-ups*, en los que el nivel de compenetración de estas cruciales actividades adquiere un matiz preponderante, habida cuenta de las responsabilidades múltiples que tienen los individuos en el manejo de sus negocios.

Y es que estas entidades tienen una importancia capital en el contexto latinoamericano. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019), su desarrollo es una prioridad para los responsables de la formulación de políticas públicas en la región, pues constituyen el 99.5% de las empresas de América Latina y generan un 60% del empleo productivo formal, aunque suelen ostentar

una productividad muy baja comparada con las grandes compañías. Por añadidura, de acuerdo con Arbache (2020), han tenido que afrontar una “doble pandemia”, que las ha llevado a tener una reducción en sus ventas durante la covid-19, además de sus tradicionales inconvenientes de baja productividad, poca generación de empleo de calidad y bajo crecimiento.

Es por todo lo anterior que mi principal aliciente es reflexionar y ligar los grandes procesos de estas dos áreas para las empresas aludidas, ya que sus dirigentes y/o propietarios muchas veces proceden de manera empírica en su cotidianidad, no perciben la necesidad de prepararse formalmente o, si lo hacen, es posible que no dispongan de los recursos para adquirir conocimientos técnicos en este terreno. Les resulta, por lo tanto, vital contar con formación y consejos prácticos alrededor de su quehacer, de modo que puedan incorporarlos a su gestión diaria para validar su importancia en el contexto económico regional y, además, superar los problemas derivados de las crisis.

Desde hace algunos años, comencé a escribir en la revista *Dinero* de Colombia, hoy día convertida en la sección de economía de la revista *Semana*. En esa columna, me interesó obedecer un hilo conductor que respetara una secuencia coherente en la que los lectores —los empresarios sujetos de mis razonamientos— pudieran ir interiorizando progresivamente las recomendaciones en cuanto a las distintas actividades de *marketing* y ventas a su alcance con los más recientes aportes bibliográficos en la materia. El libro se encuentra articulado en siete partes que pretenden seguir un orden lógico de los procesos de *marketing* y de ventas, como se ha aludido previamente.

En la primera parte, “Investigar, analizar y actuar”, se muestra cómo las tareas de las dos áreas se desenvuelven gracias a la efectiva recolección de información proveniente de la industria (competencia) y del mercado (clientes) sobre diferentes elementos: criterios de adquisición, productos, precios, mezcla ofrecida, comportamiento de compra, etc. En este orden de ideas, la argumentación gira sobre asuntos como las tendencias, las necesidades, el concepto de valor, el estudio de compradores finales, los compradores industriales, los distintos tipos de *marketing* y de ventas, la segmentación, el *marketing* dentro de la firma, la investigación de mercados, etcétera.

La segunda parte, “Estrategia comercial del siglo XXI”, exhibe la forma en que ventas brinda la realimentación para el despliegue de la

mezcla de *marketing* y chequea su factibilidad en el mercado. *Marketing* define las estrategias e implementa un plan de *marketing* tomando las decisiones idóneas. Los argumentos desarrollados son los siguientes: mercado objetivo, estrategia, plan de *marketing*, participación de ventas en dicho plan, conceptualización general sobre la mezcla de *marketing* y su evolución, diferenciación, uso de la tecnología en las labores, grupos de interés o *stakeholders*, responsabilidad social empresarial, nuevos modelos de negocio, etcétera.

La tercera parte, “El desarrollo de la mezcla”, analiza la manera en que ventas lleva adelante su plan apoyado por *marketing* y este, a su vez emprende un programa con medios y tiempo necesarios para acometerlo. Se debe dar una intensa cooperación entre los dos departamentos para obtener los resultados esperados. Se incluyen temas como la elaboración de todas y cada una de las 4 P, los servicios, la integración y colaboración entre *marketing* y ventas, y el plan de ventas.

En la cuarta parte, “Los perfiles necesarios”, *marketing* contribuye con el establecimiento de criterios para los rasgos y características del personal comercial, y ventas los define teniendo en cuenta las propiedades del mercado y de la compañía. Se abordan cuestiones como la definición de competencias y habilidades del equipo de ventas, las funciones que deben llevarse a cabo, el grado de responsabilidad de cada cargo, el liderazgo y la capacidad táctica y estratégica que deben exponer tanto gerentes como vendedores.

En la parte quinta, “Formar y desarrollar al personal”, *marketing* entrega datos sobre la mezcla de *marketing* y las tendencias que se presentan en el mercado y clarifica sus roles y expectativas. A su turno, ventas tiene muy presente el conocimiento del negocio y de su oferta de valor, además de sus responsabilidades y tareas utilizando específicamente técnicas de ventas, para las que hay que fomentar las competencias del personal y mejorar ostensiblemente su carrera dentro de la organización.

En la sexta parte, “Dirigir y motivar el grupo”, se advierte la importancia de convertir los objetivos y las estrategias de *marketing* en resultados y tácticas de ventas concretas; se debe dar un soporte permanente al equipo comercial y coordinar su trabajo cotidiano. Se tratan tópicos como la dirección de estas personas, la motivación, la capacitación y la supervisión. Respecto a la compensación del personal, la estrategia de

ventas debe estar alineada con la de *marketing* y permitir que se logren los objetivos corporativos. Es clave compensar, considerando lo que motiva directamente a las personas que trabajan en el área, lo que busca la empresa y los objetivos del mercado (clientes). Aquí se encuentran asuntos como la remuneración de la fuerza de ventas, diversas clases de incentivos para su labor, etcétera. A partir de la investigación de mercados realizada por *marketing*, el crecimiento deseado en cada segmento y otros elementos esperados, se debe realizar la respectiva asignación de presupuestos al equipo de ventas, por mercado, producto y región. Se tocan materias tales como tareas de los vendedores, previsiones de demanda, presupuestos, pronósticos, cuotas, etcétera.

Finalmente, la séptima parte, “Evaluar para mejorar”, muestra el chequeo de los resultados frente a los objetivos iniciales con la debida información suministrada por *marketing* y ventas. Se analiza el desempeño de la fuerza de ventas con el uso de métricas y/o indicadores de gestión propios. Se mencionan asuntos de mediciones de ejecución, adecuada atención de los mercados, el proceso y los resultados, etcétera.

Marketing provee reportes sobre la posición de mercado y sobre su *market share*, la satisfacción de los clientes y el retorno de la inversión por sus acciones comerciales. Ventas ejecuta mediciones cualitativas y cuantitativas y efectúa los ajustes pertinentes. Se incorporan temáticas como la participación de mercado, la satisfacción, los retornos de inversión, los resultados, las métricas y los indicadores.

La estructura de partes contempla una correlación entre los procesos de *marketing* y ventas y pretende salirse de la forma clásica de presentar libros en esta disciplina. Como autor, expongo mi argumentación sobre este planteamiento y presento un orden razonable de secciones siguiendo una influencia mutua entre las tareas de los dos departamentos, su integración e interacción y desde las particularidades de cada uno de ellos, lo cual es un hecho decisivo hoy en día para cualquier compañía.

Pretendo, por otra parte, efectuar una contribución, esencialmente a las pequeñas y medianas empresas, los emprendimientos, las *start-ups* y a los múltiples negocios de escala reducida que existen en nuestro país y en Latinoamérica, acompañada de referencias muy actuales en estos dos campos.

Juan Carlos Sanclemente-Téllez

Nota de edición:

Algunos contenidos, textuales y gráficos, citados en el presente libro son traducciones libres, que el autor propone a partir de fuentes originalmente escritas en inglés.

I Parte: investigar, analizar y actuar

Segmentar, focalizar y posicionar no se reemplazan, se complementan

Según algunos teóricos, una de las herramientas más utilizadas en el campo del *marketing* y en el mundo de los negocios —la llamada STP— puede llegar a ser hoy irrelevante, debido a que las condiciones del mercado han cambiado de manera drástica. Se ha considerado en los últimos años que todo tipo y tamaño de empresa debe tener una clara orientación al mercado y a sus grupos de interés para desarrollar su propuesta de valor ante sus clientes y distinguirse en la industria en que se desempeña.

Entre otros aspectos, resulta fundamental contar con ciertas características, como el cuidadoso uso de la importante herramienta STP: S (segmentación), T (*target* o enfoque) y P (posicionamiento). Las empresas que incorporan esta herramienta se caracterizan, esencialmente, por lo siguiente:

1. Satisfacen necesidades, no producen productos.
2. Investigan su entorno externo (lo incontrolable) y su entorno interno o cadena de valor.
3. Establecen un mercado objetivo claro, concreto y contundente.
4. Preparan una mezcla de *marketing* para el mercado escogido.
5. Logran sus objetivos al igual que sus clientes.
6. Desarrollan un *marketing* holístico, es decir que llevan a cabo estrategias de *marketing* interno, *marketing* integrado y *marketing* relacional, y realizan vínculos entre esta disciplina y la responsabilidad social empresarial (RSE).
7. Responden a los requerimientos de cada uno de sus *stakeholders* o grupos de interés.

Estas particularidades de las empresas exigen una clara segmentación, lo que les permite establecer un mercado objetivo muy específico para luego posicionarse y tomar ventaja ante sus principales competidores.

Don E. Schultz, profesor emérito y en servicio de la Northwestern University y considerado por muchos como el padre del concepto IMC (*integrated marketing communications*), en un artículo de *Marketing News*

(Schultz, 2016), afirma que el STP fue relevante entre 1950 y 1970, pero que hoy en día resulta completamente anticuado y que muchos gerentes y empresarios se apoyan en él solo porque “es lo que hemos hecho siempre”.

Tras examinar a detalle el concepto, este autor encontró algunas debilidades. En primer lugar, sus componentes fueron desarrollados hace más de medio siglo para un mercado muy distinto al actual. Además, la herramienta asume que las empresas controlan el mercado y los sistemas que se utilizan: el gerente que consigue los segmentos correctos logra los objetivos correctos, llega primero y obtiene un triunfo en el mercado. Esto pudo ser cierto en el pasado, pero hoy todos los medios de comunicación y las tecnologías permiten un acceso más amplio a la información por parte de los consumidores. Por otro lado, el concepto asume que todos los productos y el conocimiento de su uso provienen de la empresa o de la marca y no considera aspectos que son importantes, como la experiencia del servicio, las comunidades de usuarios, la influencia de los pares, el “voz a voz” a través de las redes sociales y una importante cantidad de productos nuevos que han obviado los viejos.

Para reemplazar el STP, Schultz propone tres conceptos que componen el acrónimo RMR (*recognition, matching and response*), que equivale a lo siguiente:

1. Identificar aquellas inquietudes, preocupaciones o necesidades del mercado que requieren una solución, a través de mecanismos de monitoreo y escucha, sin desarrollar grandes investigaciones, sino simplemente acudiendo a diversos medios de comunicación utilizados hoy en día.
2. Emparejar esas necesidades con el surtido de productos y servicios que la empresa es capaz de proveer. La esencia es ayudarles a los clientes a comprar y no “tratar de venderle algo a alguien”; se trata de ir de la persuasión a la creación de valor compartido.
3. Brindar una respuesta al mercado, para lo cual las empresas deben ser capaces de comunicar su solución o propuesta de valor ante las necesidades de los consumidores, a través de los medios de comunicación o de alternativas más enfocadas y tecnológicas, como las que hoy se utilizan.

Esta propuesta supone la desaparición de la segmentación como tal y que, casi “como de la nada”, las empresas emprenden actividades de conocimiento de su mercado para satisfacerlo y entrar en comunicación permanente con él. No obstante, segmentar y establecer mercados objetivo sigue siendo válido para todo tipo de empresas, sobre todo para las pymes latinoamericanas, con el fin de dirigir su oferta de manera específica y concentrando esfuerzos, y también para evidenciar una clara orientación al mercado y a sus grupos de interés.

Tal vez, lo que se requiere es replantear las tradicionales herramientas de segmentación para basarse mucho más en las sentidas necesidades y deseos de sus mercados. Por lo anterior, la vieja herramienta de *marketing* no se reemplazaría, sino que se complementaría con la propuesta de Schultz, de tal manera que renueve el alcance de las actividades a desarrollar en el contexto actual del mundo de los negocios.

Las tendencias, oportunidades infinitas de negocios

La tendencia es una importante fuerza sociocultural que pertenece al entorno externo que enfrentan las empresas; se trata de una fuente inagotable de ideas para mejorar la oferta o para los emprendimientos y pequeños negocios que quieren ganar un lugar en el mercado.

La responsabilidad de identificar los principales cambios en el mercado es una de las funciones de los directivos de *marketing*, pero también se convierte en un imperativo para pequeños y medianos empresarios y personas que desarrollan emprendimientos o *start-ups*. Los lleva a estar al corriente de las nuevas tendencias y buscar siempre nuevas oportunidades de negocio.

Una tendencia es concebida como “la dirección o secuencia de acontecimientos que adquiere cada vez más fuerza y que presenta cierta duración. Es más predecible y duradera que las modas pasajeras y revela cómo será el futuro ofreciendo numerosas oportunidades” (Kotler *et al.*, 2000, p. 153).