



Análisis De La Relación Del Desempeño De Las Pymes De Medellín En El Sector De Alimentos, Con El Concepto De Marketing Y De Ventas, Desde Lo Estratégico Y Lo Operativo

Lina M. Puerto

Universidad de Manizales

Maestría en Mercadeo

Dr. José F. Barahona

16 de Julio de 2024



Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	7
1. Contexto del problema	9
2. Justificación	12
3. Problema de investigación	13
3.1 Pregunta de investigación	13
4. Objetivos	14
4.1 Objetivo general	14
4.2 Objetivos específicos	14
5. Marco teórico	15
5.1 Marketing y ventas	15
5.2 Evolución del concepto de marketing	17
5.3 Marketing estratégico	20
5.3.1 Medición del marketing estratégico	21
5.4 Marketing operativo	24
5.4.1 Medición del marketing operativo	25



5.5	Concepto de ventas	26
5.6	Ventas desde lo estratégico	27
5.6.1	Medición de ventas desde lo estratégico	28
5.6.2	Las ventas desde lo operativo	29
5.6.3	Métricas de las ventas desde lo operativo	29
5.7	Desempeño empresarial o desempeño corporativo	30
6.	Metodología	32
6.1	Tipo de investigación	32
6.2	Diseño metodológico	32
6.3	Población y muestra o unidad de análisis y unidad de trabajo	33
6.4	Técnicas de recolección de información	33
7.	Sistematización y análisis de información	35
7.1	Análisis de Respuesta	42
7.1.1	Marketing estratégico	42
7.1.2	Funciones de marketing estratégico	42
7.1.3	Marketing operativo	43
7.1.4	Funciones de marketing operativo	44
7.1.5	Ventas estratégicas	45
7.1.6	Funciones ventas estratégicas	45



7.1.7 Ventas operativas	46
7.1.8 Funciones ventas operativas	47
7.1.9 Desempeño empresarial	47
Conclusiones	50
Recomendaciones	54
Referencias bibliográficas	55



Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Escala de MKTOR</i>	22
Tabla 2. <i>Escala de MARKOR</i>	23
Tabla 3. <i>Escala de Desphandé y Farley</i>	24
Tabla 4. <i>Caracterización de las Pyme entrevistadas</i>	36
Tabla 5. <i>Respuestas por entrevistado 1</i>	37
Tabla 6. <i>Respuestas por entrevistado 2</i>	39
Tabla 7. <i>Respuestas por entrevistado 3</i>	40



Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Cuestionario de entrevista</i>	34

Introducción

El sector de alimentos en Colombia está compuesto por 45.000 empresas, siendo uno de los más dinámicos e importantes para la economía nacional, con un alto potencial de crecimiento, generando 446.021 empleos [con base en la Gran Encuesta Integrada de Hogares de 2022] y contribuyendo con un 2,72% al Producto Interno Bruto Nacional (PIB). Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) son actores clave en este sector, representando un alto porcentaje del total de empresas [98% son micro y pequeñas] y jugando un papel fundamental en el abastecimiento de alimentos a la población nacional y exportan a cerca de 140 países del mundo.

De acuerdo con el análisis realizado por el Diario La República junto con la firma Raddar, el comportamiento de los hábitos de compra y consumo de los hogares a octubre 2023 muestra que mientras el gasto para el período noviembre 2022 a octubre 2023 fue de \$766,8 billones, el de alimentos fue de \$239,5 billones, lo que representa 31,24% del total. En particular, las categorías producidas por la industria representaron un gasto de \$116,4 billones (15,18% de la compra total de los hogares). Los productos donde hubo mayor demanda en el país por categorías, fue en carnes y sus derivados, con 5,72%; leche y derivados lácteos, con 2,86%; pan y productos de panadería, con 1,63%; aceites para consumo humano, con 0,61%; café, con el 0,37%; chocolate de mesa, con 0,33%; helados, con 0,31%; y pasa bocas y snacks, con 0,31%. (Garcés, 2023).

Sin embargo, las PYMES del sector de alimentos en Colombia enfrentan diversos desafíos, incluyendo la alta competencia, las limitaciones de recursos y la falta de acceso a

tecnologías y estrategias de marketing y ventas modernas. Estos desafíos pueden afectar significativamente el desempeño de las empresas, limitando su crecimiento y rentabilidad.

En este contexto, surge la necesidad de investigar la relación entre el desempeño de las PYMES del sector de alimentos de Medellín y el concepto de marketing y ventas, tanto desde lo estratégico como desde lo operativo. Esta investigación permitirá comprender cómo las estrategias y prácticas de marketing y ventas pueden contribuir al éxito de las PYMES en este sector, al mejorar su posicionamiento, aumentar las ventas y alcanzar una mayor rentabilidad.

1. Contexto del problema

En total, la base operacional de Colombia cuenta con más de 1,72 millones de Pymes registradas. Entre estas, la mayor cantidad están categorizadas como microempresas con 1,59 millones de compañías. Luego, le siguen las pequeñas con 103.118 y el menor número de firmas se encuentran localizadas en el sector de los negocios medianos, que abarcan 27.317 registros (Aldana, 2023a).

La Cámara de Comercio de Medellín, por su parte, tiene un registro de 109.921 empresas entre la capital antioqueña, conformadas por 94.811 micro, 11.833 pequeñas y 3.277 medianas (Aldana, 2023b).

Las PYMES del sector de alimentos en Medellín enfrentan diversos desafíos que obstaculizan su desempeño óptimo. Entre estos desafíos se encuentran:

- Falta de conocimiento, experiencia y recursos. Algunas PYMES no cuentan con personal capacitado en estas áreas, lo que les impide desarrollar e implementar estrategias efectivas.

Un informe de una encuesta realizada a las Pyme por parte de la ANIF y que presentó la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019) arrojó que “los problemas que enfrenta la pyme y que son identificados por sus gerentes: Problemas de la pyme industrial: falta de demanda (36 %), altos impuestos (17 %) y costos de los insumos (14 %)”.

La falta de demanda es una de las debilidades a la que se enfrentan las Pyme, dado que como lo menciona Yonfá (s.f.) la aplicación de los conceptos y funciones de Marketing y de Ventas no son reconocidas correctamente, por lo general las empresas terminan dedicando sus

esfuerzos a desarrollar acciones de ventas, sin marketing, lo que las hace menos competitivas y sus recursos terminan desaprovechados.

El enfoque, orientación y alineación de los objetivos de la empresa con sus estrategias de marketing y de ventas debieran llevarle a un conocimiento pleno del mercado y del negocio que le permita tomar decisiones acertadas que le lleven a sostenimiento en su entorno competitivo.

En la dirección estratégica de las empresas Pyme se tiende a determinar objetivos de venta, que en realidad son acciones de ventas o que se ejecutan mejor desde el marketing, pero también se determinan planes de marketing que son objeto solo del área de ventas.

La mezcla de conceptos y funciones, por falta de diferenciación afecta la focalización y alcance de los objetivos estratégicos de las empresas, la inversión de recursos se desaprovecha y se pierde rentabilidad y clientes.

- Dificultades para identificar y comprender las necesidades y preferencias de los consumidores.

Frente a un entorno cambiante y debido a que el mercado de alimentos se encuentra en constante evolución, el mercado exige a las PYMES adaptarse rápidamente.

Se han identificado algunos retos y oportunidades que están transformando la manera en que el tejido empresarial, desarrolla su misión de alimentar a Colombia y algunos mercados en el mundo. Este nuevo panorama se ha dado gracias a varios factores, entre ellos el cambio en las preferencias de los consumidores, la necesidad de generar una producción sostenible, que incluye el pos consumo de envases y empaques; la transición energética y los aportes en la descarbonización. También se incluye la convergencia de tecnologías emergentes, la inflación en

el costo de las materias primas, insumos y servicios y, finalmente, los cambios regulatorios (Garcés, 2023).

- Competencia intensa por parte de empresas más grandes y con mayores recursos.

En medio de la competencia que se genera por ganar mercado, las grandes empresas buscan nuevas estrategias para lograr su crecimiento y atraer el mayor número de clientes. Por su parte, las Pymes, en su mayoría hacen movimientos tímidos porque carecen de agresividad comercial para atraer mercado. En medio de este océano rojo La Cámara de Comercio de Medellín, lanzó el primer clúster agroalimentario del departamento, con el objetivo de transformar la oferta de alimentos en Antioquia y darle a los productos un alto valor agregado. El programa impactará alrededor de 237.000 actores de la cadena y se ejecutará en alianza con otras Cámaras de Comercio que atienden el territorio antioqueño, para articular las zonas productivas del departamento, y trabajar en función de las oportunidades del mercado y la creación de productos con valor agregado (Zapata, 2024).

- Limitaciones en el acceso a canales de distribución y financiamiento.

Estos desafíos se ven agravados por la falta de investigación que analice la relación entre el desempeño de las PYMES del sector de alimentos y el concepto de marketing y ventas desde lo estratégico y lo operativo. Esta información es crucial para el desarrollo de políticas públicas y estrategias empresariales que contribuyan al crecimiento y competitividad de este sector.

2. Justificación

Esta investigación es relevante por las siguientes razones:

Aporta conocimiento nuevo: Permitirá comprender mejor la relación entre el desempeño de las PYMES del sector de alimentos de Medellín y el concepto de marketing y ventas, tanto desde lo estratégico como desde lo operativo. Ya que permitirá que las Pyme retomen los objetivos y afinen sus estrategias de marketing y de ventas, que les permita alcanzar un buen desempeño y los lleve a mantenerse en el tiempo, al lograr identificar las funciones y engranaje de los dos conceptos.

Servirá a las Pyme para identificar que las falencias en la interpretación de los conceptos y funciones de marketing y de ventas, quizás no les permite identificar y aprovechar oportunidades latentes.

Tiene un impacto práctico: Los resultados de la investigación pueden ser utilizados por las PYMES del sector de alimentos para mejorar sus estrategias de marketing y ventas, y así mejorar su desempeño. Este estudio es novedoso dado que no se encuentran investigaciones que se orienten al desempeño de las Pymes desde el punto de vista del marketing y de las ventas desde lo estratégico y lo operativo. Este estudio resulta interesante al indagar en las Pyme y conocer su interpretación y aplicación, así mismo llevarlos a una reflexión de la ejecución de los conceptos de marketing y de ventas.

3. Problema de investigación

Se quiere conocer cómo se relaciona con el desempeño de las pyme del sector de alimentos de la ciudad de Medellín, el conocimiento y la aplicación de los conceptos de marketing y de ventas, desde lo estratégico y lo operativo, de forma tal que permita tener claridad en la ejecución de estos términos en las labores a fin de que se lleve a la acción de forma efectiva las actividades de cada puesto en el logro del plan estratégico de la empresa.

3.1Pregunta de investigación

¿Analizar cuál es la relación entre el desempeño de las PYMES del sector de alimentos de Medellín y el concepto de marketing y ventas, tanto desde lo estratégico como desde lo operativo?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Analizar la relación del desempeño de las Pymes del sector de alimentos de Medellín, con el concepto de marketing y de ventas desde lo estratégico y lo operativo.

4.2 Objetivos específicos

- Determinar el concepto de marketing que desde lo estratégico y lo operativo implementan las Pyme.
- Determinar el concepto de ventas que desde lo estratégico y lo operativo implementan las Pyme.
- Conocer el nivel de desempeño de las Pyme con base en la determinación de los conceptos de marketing y de ventas que desde lo estratégico y lo operativo implementan las Pyme.

5. Marco teórico

5.1 Marketing y ventas

“Una de las tareas del mercadeo es la de facilitar el trabajo de las ventas; pues si bien el mercadeo planifica todo el proceso desde el estudio de las necesidades y deseos del cliente, son las ventas las que, al ejecutar su trabajo, cierran con broche de oro la labor integral de la organización”. (Villegas, s.f., p. 16)

“La tarea de las ventas se facilitará en la medida en que la organización aplique bien la filosofía de mercadeo y lo contrario también será cierto: si la organización no tiene una estructura ni una actitud hacia el mercadeo su trabajo final, el de vender, será cada vez más arduo y difícil y será desplazada con mayor rapidez por la competencia que si utilice la integración ideal del binomio mercado-ventas”. (Villegas, s.f., p. 17)

“El departamento de marketing debe establecer la estrategia de marketing mediante una investigación profunda de las oportunidades. El departamento de ventas debe participar en el establecimiento de la estrategia; de lo contrario, no se identificará con ella, (...). El departamento de ventas debe tener una fuerte participación en el proceso de planeación de marketing. Los vendedores necesitan sentir que el plan de marketing es adecuado. En realidad, la primera tarea del marketing es vender el plan de marketing a la fuerza de ventas”. (Kotler, 2005, p. 117-118)

En las Pyme al igual que en cualquier tipo de empresa, el marketing lleva a la fidelización de los clientes al entregarle a estos productos o servicios ajustados a sus

necesidades, estrechando la relación con los mismos, poniendo a disposición los productos en el lugar indicado, al precio adecuado, con planes de comunicación y servicio postventa. Ante la competencia, el marketing permite reconocer debilidades y fortalezas, así como oportunidades y amenazas, permitiendo tomar acciones que permitan la permanencia de la empresa en el tiempo. El marketing contempla el producto o servicio desde la concepción de la idea hasta el sostenimiento del emprendimiento, la garantía del emprendimiento o negocio se da en la recompra y fidelización, y la forma de hacerlo es mediante herramientas de marketing, dado que no basta con un producto elaborado con un estándar de calidad, personal para contabilizar los ingresos y estructura logística, se requiere de clientes que compren y vuelvan a comprar (Pachón, 2016).

Es indispensable el reconocimiento del concepto y funciones de marketing y de ventas en las empresas, pero es fundamental el trabajo conjunto en la definición de las estrategias y congruencia en las acciones para conseguir los resultados esperados, la búsqueda de oportunidades por parte de marketing y la ejecución completa del proceso de venta permitirá el aprovechamiento adecuado de los recursos y retorno esperado de la inversión.

5.2 Evolución del concepto de marketing

El marketing ha tenido una serie evolutiva de conceptos que, a través de estudios, análisis, congresos, y opiniones personales, como grupales, ha permitido la integración de variables tanto demográficas como cualitativas, sociales y culturales derivadas de las ciencias económicas, la psicología y la sociología.

El marketing no posee una definición universalmente aceptada, a tal punto que es considerado una ciencia y un arte, siendo su aplicación y entendimiento influenciados por variables socioculturales, políticas, demográficas, psicológicas, administrativas, entre otras. Es así como el marketing se ha visto obligado a mostrarse adaptativo a la constante e imparable evolución de los individuos, la sociedad y los ambientes en que requiere ser aplicado (Kotler, 2005).

Históricamente el origen del marketing se da de manera natural en las primeras generaciones del ser humano, al realizar intercambios a manera de transacción económica, como una forma de satisfacer sus necesidades, así el marketing no es identificado como un concepto, sino como una disciplina cotidiana, ligado a la economía, concebido básicamente en la producción y distribución, es decir, con una orientación exclusiva al producto (Bigné, 2010).

La crisis económica de los años 1929 motivó la investigación de mercados, e inició una etapa de orientación a las ventas ya que la depresión de los años 1930 llevo a las empresas a buscar nuevas formas de ventas para evacuar los altos inventarios, estableciendo estrategias de "venta dura". Pasadas la segunda guerra mundial, y a causa del boom económico, las personas tenían nuevamente capacidad de compra, y la industria debía producir para satisfacer la

demanda, sin embargo, los consumidores querían cosas novedosas por lo cual había variedad de oferta y las personas podían elegir (Solomon y Stuart, 2001).

La definición de la AMA (American Marketing Association) de 1960 estaba basada en la transacción entre la empresa y el consumidor, en el 2004 refiere a un intercambio de valores que benefician a la organización, 2007 define el marketing como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general” (Bigné, 2010, p. 57), dando así importancia a los consumidores, socios y sociedades en general como receptores de valor y beneficios.

Kotler y Keller (2012) afirman que “el marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable” (p. 5).

Las empresas definen objetivos confiados que, lográndolos, podrán ser rentables y sostenibles en el tiempo. Así mismo dichos objetivos corporativos contemplan unas estrategias para alcanzarlos. Es claro que todas las empresas plantean en sus objetivos el alcance de una rentabilidad que permitan la sostenibilidad de la operación mediante la venta de artículos y otros esfuerzos, sin embargo, lograr esa demanda es responsabilidad de marketing.

Se menciona que es reconocida la importancia del marketing en las empresas, pero al parecer se desconoce su proceso de implementación. Se leen publicaciones sobre marketing y su valor, sin embargo, su aplicación conceptual y metodológica al parecer resulta confusa. Los empresarios reconocen algunas funciones propias del marketing como estudio de mercado, relaciones de publicidad, planeación de marketing y publicidad, sin embargo, lo concerniente a

desarrollo de producto y políticas de precios no, también la planeación estratégica de marketing no tiene mucho peso, de esta forma las actividades del marketing han sido clasificadas por las Pyme de forma que fractura las mismas al excluir responsabilidades del marketing (Gallucci y Rivera, 1997).

Según la investigación de Gallucci y Rivera (1997), las actividades del marketing no son consideradas tareas de un departamento, sino de una sola persona que debe coordinarlas. Así mismo, las responsabilidades de las funciones están repartidas. Las empresas se encuentran en una etapa de paso de marketing pasivo a organizacional, en el cual el primero contempla un área comercial a cargo solo de ventas y las funciones de las 4Ps repartidas, y en el marketing organizacional se considera un departamento comercial con algunas funciones del marketing Mix.

Ciertamente la estructuración y reconocimiento de las funciones del marketing en las pyme incide en los resultados, pues al no comprender holísticamente su desempeño y engranaje, no se lleva a cabo de forma exitosa.

Los centros comerciales están saturados de productos similares, que no satisfacen las necesidades y deseos que en su momento pueden impulsar una compra. Los mercadólogos se han dedicado a ejercer un marketing operativo dejando rezagado al motor que las origina, el marketing estratégico (Yonfá, s.f.).

Las ventas comienzan una vez que se tiene el producto. El marketing comienza antes de que haya un producto, es la tarea que una compañía realiza para averiguar lo que la gente necesita y lo que la compañía debe hacer (Kotler, 2005, p. 5).

La función del marketing en las empresas debe permitir el sostenimiento de estas, mediante la satisfacción de los clientes con una oferta de valor que permita su fidelidad teniendo una visión clara del entorno y las tendencias. De esta forma comprenderemos que el marketing se desarrolla de forma estratégica y operativa para cumplimiento de los objetivos corporativos, así mismo las ventas, por lo cual su aplicación y comprensión inciden en el desempeño de las empresas, siendo así se presentan sus definiciones:

5.3 Marketing estratégico

El marketing estratégico tiene como misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los dominios que conlleven un crecimiento y crea una rentabilidad, (...). La función del marketing estratégico es pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus recursos y a su saber-hacer, y que ofrece un potencial atrayente de crecimiento y de rentabilidad. (Vega, 2005).

El marketing estratégico se deriva de los objetivos de la empresa, es la forma estratégica desde la satisfacción del cliente y conocimiento del mercado, que busca las oportunidades y la rentabilidad para cumplir los objetivos.

Lambin (1995, citado por Yonfá, s.f.) define la función del marketing estratégico como:

Seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

Una buena estrategia de marketing debiera de integrar: los objetivos de marketing de una organización, las políticas, las secuencias de acción (tácticas) dentro de un todo coherente. El objetivo de una estrategia de marketing es poner la organización en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente. El planificador de Marketing debe estar en una posición de elegir la dirección futura y formular la estrategia que permita cumplir la misión de la organización (Álvarez, 2007, p. 73)

El marketing estratégico se desarrolla en un mercado seleccionado, y determina la mejor forma, la posición estratégica que tomará la organización para lograr los objetivos mediante un plan de marketing.

5.3.1 Medición del marketing estratégico

El marketing estratégico se puede medir mediante escalas de orientación al mercado propuesta por varios autores, entre ellos Kohli Jaworski, Narver y Slater, Desphandé y Farley, entre otros.

Fuentes (2010), define la orientación al mercado como:

Aquella que asume la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa, poniendo el énfasis, no en la utilización de las técnicas o actividades de marketing sino en la generación continuada de valor para el público objetivo, como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo. (p. 31)

La orientación al mercadeo de las empresas implica una filosofía adoptada por toda la empresa, que la permea y se gestiona en la función del marketing y el entorno.

En las tablas 1, 2 y 3 se presentan algunas de las escalas que se pueden usar para la medición de la orientación al mercado como una de las perspectivas del marketing estratégico.

Las tres escalas que se relacionan a continuación, son cuestionarios diseñados por los autores que permiten identificar la base de la orientación de las decisiones, formalidad, medición y acciones que realiza una empresa. Todas contemplan la fluidez de la información, la competencia, acciones y relación con el cliente, unas en más detalle e integración que otras.

Tabla 1

Escala de MKTOR

ESCALA MKTOR	
1.	El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio respecto a la estrategia de los competidores.
2.	Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.
3.	Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa.
4.	Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
5.	El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio respecto a la estrategia de los competidores.
6.	Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan nuestros clientes actuales y potenciales.
7.	Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
8.	Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
9.	Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.
10.	Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.
11.	Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
12.	Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.
13.	La dirección regularmente discute las fortalezas/estrategias de los competidores.
14.	Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.
15.	Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.
16.	Compartimos recursos con otras unidades de negocio.

Nota. Tomado de Narver y Slater. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business

Profitability. *Journal of Marketing*.

Tabla 2*Escala de MARKOR*

GENERACION DE INFORMACION SOBRE EL MERCADO	
1.	Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos/servicios necesitaran en un futuro.
2.	Se utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.
3.	Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.
4.	Contactamos periódicamente con los cliente para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.
5.	La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).
6.	Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.
DISEMINACION DE LA INFORMACION EN LA EMPRESA	
1.	Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo de mercado.
2.	El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales.
3.	Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.
4.	Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.
5.	Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	
1.	Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia.
2.	No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos de clientes
3.	Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseo de los clientes.
4.	Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno.
5.	Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.
6.	Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.
7.	Se sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos.
8.	La empresa dispone de forma explicita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan.
9.	Si el cliente desea modificar el producto los departamentos implicados procuran satisfacerle.

Nota. Tomado de Kohl et al. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *American*

Marketing Association.

Tabla 3*Escala de Desphandé y Farley*

ESCALA DE DESPHANDEÉ Y FARLEY	
1.	Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción del cliente.
2.	Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
3.	Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
4.	Nuestra estrategia, dirigida a obtener una ventaja competitiva, está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
5.	Medimos la satisfacción del cliente sistemáticamente y frecuentemente.
6.	Medimos de forma rutinaria y regular el servicio al cliente.
7.	Estamos más orientados a los clientes que nuestros competidores.
8.	Pensamos que este negocio existe principalmente para servir a nuestros clientes.
9.	Contactamos con los cliente finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
10.	Datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles en cada unidad de negocio sobre una base regular.

Nota. Tomado de Desphande y Farley (1998). Measuring market orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3).

5.4 Marketing operativo

Luque (1997, como se citó en Yonfá, s.f.) sobre el marketing operativo manifiesta:

El marketing operativo se refiere a las actividades de organización, de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntaria de conquista de mercados a corto y mediano plazo, (...). El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación.

El marketing operativo son las acciones que se aplicaran para alcanzar la estrategia de marketing. Estas tácticas son las variables del marketing mix o las 4P's que han de estar en armonía con el marketing estratégico para lograr acertar en el mercado meta elegido y lograr los objetivos esperados.

La adecuada selección de las estrategias del marketing operativo permitirá que el consumidor encuentre el producto de la forma deseada, en el lugar, y precio adecuado, así mismo podrá recibir la información de comunicación al respecto (Yonfá, s.f.).

El Marketing Estratégico tiende a basarse en el análisis continuo de las necesidades de las personas, así como de las empresas, siempre como un punto preliminar para orientar la gestión de la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades. El marketing operativo es un proceso enteramente enfocado a la acción, cuya planificación previa se sitúa a corto o medio plazo y va dirigido siempre a los mercados y segmentos ya existentes. (Aguirre y Tumbaco, 2017, p. 18)

5.4.1 Medición del marketing operativo

Según Ambler, como se citó en Kotler y Keller (2012), teórico organizativo británico, autor y académico en el campo de la eficacia del marketing, quien es considerado como uno de los cincuenta mejores expertos en marketing del mundo, los resultados del marketing se pueden medir en dos partes; una es a corto plazo y refleja las pérdidas y las ganancias según el volumen de ventas, el valor para los accionistas o una combinación de ambos. La segunda forma es midiendo cambios en el capital de marca (brand equity) que incluyen la presencia, actitudes y comportamientos de la misma frente al mercado; también la cuota de mercado, precio relativo,

número de quejas y la disponibilidad de la marca; la calidad percibida y número total de clientes y la retención de los mismos.

El marketing es medido por variables que interfieren en los resultados de las empresas, así mismo el marketing contiene objetivos para los cuales se generan estrategias. Kotler (2005), menciona:

Entre los indicadores más utilizados están la participación en el mercado, la conciencia de marca, la satisfacción del cliente, la calidad relativa del producto, el valor percibido por el cliente, la lealtad del cliente y la tasa de pérdida de clientes. (p. 149)

Otras variables son ventas, gastos de ventas, margen de contribución, desarrollo de nuevos productos, top of mind, top of heart, entre otros.

5.5 Concepto de ventas

La venta es la consecución de las utilidades mediante una transacción entre un comprador y un vendedor al intercambiar un artículo o servicio. La labor de venta, se alimenta de la gestión de marketing, quien ha trazado todo un plan, ha provisto el producto, el mercado, la forma de comunicarlos, la estrategia de precios, ha adecuado todo a fin de que con las habilidades del vendedor, su capacidad y conocimiento del producto y el cliente, logre realizar la transacción (Villegas, s.f.).

Las ventas son complemento del marketing, vienen a ser la ejecución del plan, es la parte de la estrategia empresarial, es el representante de la empresa y del cliente, es el intermediario, negociador y asesor de las partes, los conecta y concreta la transacción, acuerda la entrega y el

próximo pedido, está pendiente del cliente y que haya inventario para venderle, vigila que el intercambio se realice, el dinero ingrese a la compañía y que el cliente quede satisfecho (León, 2013).

Garrido (2006) define la venta como:

La acción de identificación de las necesidades de un cliente y de su posterior persuasión y convencimiento para que adquiera un producto o servicio concretos en un momento determinado, el cual satisfará plenamente dichas necesidades y le permitirá al vendedor obtener una determinada rentabilidad. (p. 66)

Las ventas son el termómetro de la organización (Villegas, s.f.). Así, el trabajo sincrónico entre las áreas de marketing y ventas, facilitan el cumplimiento de los objetivos de la organización cada uno cumpliendo su parte.

5.6 Ventas desde lo estratégico

La estrategia de ventas comprende la forma como actuará la fuerza de ventas para alcanzar los objetivos de la estrategia de marketing. Según los planes determinará la forma como incrementará las unidades, la cobertura, la frecuencia.

La estrategia de ventas es parte del plan de marketing y suele incluir los objetivos de cada vendedor, material promocional a usar, presupuesto de gasto asignados al departamento de ventas, promedio de visitas/día a realizar por vendedor, tiempo a dedicar en cada producto. (Vega, 2005, p. 15)

5.6.1 Medición de ventas desde lo estratégico

La medición de las ventas desde lo estratégico se dará en el alcance del cumplimiento de los objetivos de venta que contemple el plan de marketing estratégico, esto se basa en el porcentaje de alcance de la cobertura de zonas o negocios planeados, al alcance global de ventas en unidades y pesos, en la rentabilidad alcanzada en las ventas, de forma global. Las ventas desde lo estratégico desarrollan o introduce la línea o producto elegido, en el segmento seleccionado por la estrategia de marketing.

Mantener y aumentar la cartera de clientes exige del equipo de ventas más esfuerzos, mejor preparación y una planificación exhaustiva de sus actividades. La herramienta que tiene el vendedor ante esta situación es el plan estratégico de ventas. Es la columna vertebral de la estrategia de ventas, que le permite realizar su actividad con alto grado de excelencia. (Vega, 2005, p. 14)

5.6.2 Las ventas desde lo operativo

Las ventas operativas llevan al cumplimiento de la estrategia de ventas y comprende la selección, capacitación, dotación de material para la fuerza de ventas, control y evaluación de los vendedores, motivación de la fuerza de ventas (Vega, 2005). Así mismo acoge la determinación de las rutas de cada vendedor, metas y actividades a realizar.

5.6.3 Métricas de las ventas desde lo operativo

La labor de ventas es medida por indicadores de alcance de cumplimiento de presupuesto de ventas, metas, clientes visitados, porcentaje de rentabilidad de ventas, nuevos productos vendidos, unidades vendidas, valor de ventas en pesos logrado, nuevos clientes alcanzados, cartera recaudada, entre otros, de cada vendedor y sus clientes.

La labor de ventas comprende la capacitación del personal en habilidades y técnicas en su labor, que le permitan manejar la relación con la base de cliente de una forma proactiva y efectiva en la transacción. Ventas es proveedor de información para el área de marketing, pues este permite identificar rápidamente necesidades palpables del cliente, oportunidades y acciones de la competencia (León, 2013).

5.7 Desempeño empresarial o desempeño corporativo

Medir el desempeño de una empresa es importante, dado que permite monitorear el crecimiento y progreso con base en los objetivos y estrategias planteadas. A través del tiempo, se han desarrollado diversas herramientas para gestionar, controlar y medir los resultados del plan de acción empresarial, siendo los Sistemas de Medición del Desempeño estratégico (SMDE) los de mejores resultados, dado que le permiten a las organizaciones planificar, medir y controlar su rendimiento. Un SMDE es una poderosa herramienta para alinear el propósito estratégico con los diferentes niveles jerárquicos de la organización; además permite visualizar los objetivos de la empresa en todos los niveles (Vergara, 2015).

Garengo et al. (2007, citado en Vergara. (2015)) enumeran los principales modelos para la medición del desempeño:

1. Strategic Measurement and Reporting Technique
2. The Performance Measurement Matrix
3. Results and Determinants Framework
4. Balanced Scorecard
5. Cambridge Performance Measurement Systems
6. Integrated Performance Measurement Systems
7. European Foundation For Quality Management - EFQM
8. Performance Prism

9. Business Excellence Model.

El establecer un SMDE en las empresas permitirá el aumento de los ingresos al proveer un producto o servicio que incremente la lealtad, la satisfacción de cliente y la atracción de nuevos por valores agregados y diferenciación ante los competidores. Se consigue mayor eficiencia al reducir costos de operación y aumento de la rentabilidad, mejorar la calidad percibida en servicio, entregas y capacidad de respuesta al reconocer tareas estratégicas (Moral, 2007).

6. Metodología

6.1 Tipo de investigación

Se escoge la investigación cualitativa porque permite comprender mejor las motivaciones, comportamientos y opiniones de los gerentes o directores de marketing y/ o ventas de las pymes del sector de alimentos. Observando mayor profundidad en la exploración y flexibilidad y riqueza en los resultados. Lo que no es posible con métodos cuantitativos.

6.2 Diseño metodológico

Se realizó un muestreo por conveniencia, el cual es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio a empresas pymes del sector de alimentos de la ciudad de Medellín o con presencia en Medellín, mediante la herramienta de entrevista. Por la eficiencia se consideró el más conveniente por ser un método rápido y económico para recopilar datos, ya que no requiere un proceso de selección complejo ni costoso, da mayor accesibilidad a los participantes, facilidad en la implementación lo que lo hace atractivo, cumpliendo con el propósito por ser un estudio exploratorio, donde el objetivo principal es obtener información general.

6.3 Población y muestra o unidad de análisis y unidad de trabajo

Para efecto de este estudio se tomó una muestra por conveniencia de diez ejecutivos de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, con la especificación práctica de un elemento particular: ser gerente o director de marketing y/o ventas de una pyme del sector de alimentos de la ciudad de Medellín o pertenecientes al sector de alimentos con presencia comercial en Medellín.

En estudios cualitativos, la saturación de datos puede ocurrir con un número relativamente pequeño de participantes, dada la riqueza de las respuestas. El efecto bola de nieve es una herramienta valiosa para la investigación de mercados, especialmente en estudios cualitativos donde se busca obtener información profunda y detallada del grupo específico de los diez ejecutivos investigados y ha sido un criterio aplicado para la definición total de las diez entrevistas al encontrar que la información se repite (Sampieri, Fernández Baptista, 2014).

6.4 Técnicas de recolección de información

Se realizaron entrevistas abiertas mediante un cuestionario semiestructurado, tomando como base el desempeño de las PYMES participantes.

Análisis de datos: los datos cualitativos se analizaron utilizando técnicas de análisis de contenido.

Modelo de cuestionario semiestructurado, (Ver Figura 1).

Figura 1

Cuestionario de entrevista

Esta entrevista pretende la aplicación del concepto de ventas y marketing. Está dirigida a empresas del sector de Alimentos en la ciudad de Medellín.

Nombre de la empresa: _____

Nombre entrevistado: _____

1. ¿Cuántos trabajadores hay en su empresa?

A. Hasta 10 _____	B. Entre 11 y 50 _____
C. Entre 51 y 200 _____	D. Más de 200 _____ (fin de la entrevista)

2. Cuál de los siguientes cargos desempeña usted:

A. Director de Mercadeo _____	B. Director de Ventas _____
-------------------------------	-----------------------------

3. Menciones si las siguientes declaraciones si son correctas o incorrectas y cómo las aplican en su empresa, se le harán preguntas para ampliar la información.

MARKETING ESTRATÉGICO	
Realizar investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos/servicios necesitan es una labor de ventas estratégicas.	
Es una función de marketing estratégico estar pendiente de los cambios fundamentales en el sector.	
Periódicamente el área de Ventas debe revisar si el esfuerzo de desarrollo de productos correspondencia con los deseo de los clientes.	
Ventas estratégicas debe saber el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos.	
Es una función del mercadeo operativo discutir sobre las fortalezas/estrategias de los competidores	
MARKETING OPERATIVO	
Compete al marketing operativo evaluar la aceptación de empaques o funcionalidad del producto.	
Es función de ventas velar porque el producto siempre esté disponible en los canales seleccionados	
Es labor de marketing operativo medir la recordación de marca	
Evaluamos el crecimiento de ventas por canal	
VENTAS DESDE LO ESTRATÉGICO	
Ventas Identifica los clientes que quiere captar	
Mercadeo asigna las metas de venta, hace seguimiento y apoya al equipo de ventas	
Ventas operativas hace el seguimiento al comportamiento de ventas en valor y unidades a cada línea o categoría de producto	
VENTAS DESDE LO OPERATIVO	
En ventas operativas fija la meta de ventas en unidades, visitas y frecuencia de clientes por vendedor.	
Mercadeo evalúa el recaudo de la cartera.	
Es labor de ventas estratégicas capacitar al personal para responder cualquier inquietud sobre el producto.	
Marketing operativo se asegura que el personal conoce el perfil de cliente de cada producto y cómo abordarlo	
MEDICION DEL DESEMPEÑO	Si /No
¿Alcanzó la meta de las ventas según los objetivos del último semestre?	
¿Rentabilidad alcanzada versus la rentabilidad esperada se alcanzó?	
¿Cómo está el nivel de Satisfacción del cliente, según el nivel esperado?	
¿En el último semestre se alcanzó el Crecimiento de unidades de venta según el objetivo?	
¿La participación de mercado viene creciendo?	

Nota. Autoría propia.

7. Sistematización y análisis de información

Se realizaron 10 entrevistas entre presenciales y por video llamada, las cuales fueron grabadas y posteriormente transcritas para hacer un análisis manual y personal de los resultados, con lo cual se evaluó la respuesta y la certeza por área y categoría, así como la relación de la medición de desempeño con las respuestas dadas.

Las empresas son de diferentes sectores de alimentos y participan en el mercado comercial de la ciudad de Medellín. El promedio de empleados de las Pymes entrevistadas es de 55 personas. La gran mayoría de estas Pyme, no tienen un área de mercadeo, pero si tienen un área de ventas, siendo así la mayoría de entrevistados son líderes de esta área, solo una persona es de mercadeo, otra hace las dos funciones, uno es administrador. En la tabla 4 se presenta una caracterización de las empresas entrevistadas, por tipo de sector y sub-sector, cantidad de empleados y cargo del entrevistado.

En la tabla 5, 6 y 7 se describen las preguntas y conclusión de la entrevista sobre la correcta aplicación de la función según el área.

Tabla 4*Caracterización de las Pyme entrevistadas*

Empresa	Alimentos Bunga	Alves	Deliricura	Vitavid	Vitarrico
Tipo-sector-subsector	Pyme Alimentos Snacks	Pyme Alimentos Embutidos Veganos	Pyme Alimentos Snack	Pyme Alimentos Bebidas	Pyme Alimentos Granolas
Cantidad empleados	30	10	55		60
Entrevistado	Director comercial	Jefe de ventas	Jefe de ventas y mercadeo	Jefe de ventas y mercadeo	Jefe de ventas
Empresa	Pronalce	Monttelo	Produlco	Viva Mejor	Arepas Fogón Paisa
Tipo-sector-subsector	Pyme Alimentos Cereales	Pyme Alimentos Granolas	Pyme Alimentos Panela	Pyme Alimentos Pan	Pyme Alimentos Arepas
Cantidad empleados	90	20	10	23	180
Entrevistado	Analista de mercadeo	Gerente de ventas	Administrador	Administradora y ventas	Lider de mercadeo

Nota. Autoría propia.

Tabla 5*Respuestas por entrevistado 1*

Empresa	Alimentos bunga	Alves	Deliricura
Marketing estratégico			
Realizar investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos/servicios necesitan es una labor de ventas estratégicas.	No. Ventas estratégicas	No, corresponde a ventas estratégicas	Si
Es una función de marketing estratégico estar pendiente de los cambios fundamentales en el sector.	Si	No. De acuerdo, pero en la empresa lo hace ventas	Si
Periódicamente el área de ventas estratégicas debe revisar si el esfuerzo de desarrollo de productos corresponde con los deseos de los clientes.	Si	No. Ventas lo hace	Si
Ventas estratégicas debe saber el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos.	X. Ventas estratégicas	Si	X. Ventas debe saber el potencial de ventas
Es una función del mercadeo operativo discutir sobre las fortalezas/estrategias de los competidores	X. Ventas	Si	X. Lo debe hacer mercadeo operativo
Marketing operativo			
Compete al marketing operativo evaluar la aceptación de empaques o funcionalidad del producto.	Si	X. De acuerdo, pero lo hacen ventas	Si
Es función de ventas operativas velar porque el producto siempre esté disponible en los canales seleccionados	Si	X. Lo debe hacer ventas	X. Ventas operativa
Es labor de marketing operativo medir la recordación de marca	Si	X, no lo miden	X. Ventas operativas debe medir
En marketing operativo, evaluamos el crecimiento de ventas por canal	X. Dice que ventas	Si	Si
Ventas desde lo estratégico			
Ventas estratégica, identifica los clientes que quiere captar	Si	Si	Si
Mercadeo estratégico asigna las metas de venta, hace seguimiento y apoya al equipo de ventas	No. Las asigna el director financiero	No. Dice que mercadeo estratégico y ventas operativas	No. Marketing operativo
Ventas operativas hace el seguimiento al comportamiento de ventas en valor y unidades a cada línea o categoría de producto	Si	No. Ventas operativas hace el seguimiento	No. Ventas operativas
Ventas desde lo operativo			
En ventas operativas fija la meta de ventas en unidades, visitas y frecuencia de clientes por vendedor.	Si	No. Mercadeo estratégico fija las metas	Si
Mercadeo operativo evalúa el recaudo de la cartera.	Si	No.	No. Contabilidad

Es labor de ventas estratégicas capacitar al personal para responder cualquier inquietud sobre el producto.	No. Mercadeo	No.	No. Ventas estratégico
Marketing operativo se asegura que el personal conoce el perfil de cliente de cada producto y cómo abordarlo	No. Marketing operativo	No. Marketing operativo	No. Marketing operativo
Medición del desempeño			
¿Se alcanzaron las ventas según los objetivos del último semestre?	Si	No	Si
¿Rentabilidad alcanzada versus la rentabilidad esperada se alcanzó?	No	No	Si
¿Cómo está el nivel de satisfacción del cliente, según el nivel esperado?	Bueno, no se mide	Satisfecho, no hay quejas y reclamos	Bueno, seguimiento anual con encuestas
¿En el último semestre se alcanzó el crecimiento de unidades de venta según el objetivo?	Si	No, decreció	Si
¿La participación de mercado viene creciendo?	Creciendo, mide por ventas	No, no lo tiene medido	Si

Nota. Autoría propia.

Tabla 6

Respuestas por entrevistado 2

Empresa	Vitavid	Vitarrico	Pronalce
Marketing estratégico			
Realizar investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos/servicios necesitan es una labor de ventas estratégicas.	Si	No. Corresponde a ventas estratégicas	Si
Es una función de marketing estratégico estar pendiente de los cambios fundamentales en el sector.	Si	Si	Si
Periódicamente el área de ventas estratégicas debe revisar si el esfuerzo de desarrollo de productos corresponde con los deseos de los clientes.	Si	No.. Dice que es de ventas	Si
Ventas estratégicas debe saber el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos.	No. Ventas estratégicas	No. Lo sabe el gerente y contabilidad	No. Lo conoce ventas estratégicas
Es una función del mercadeo operativo discutir sobre las fortalezas/estrategias de los competidores	Si	Si	No. Mercadeo operativo
Marketing operativo			
Compete al marketing operativo evaluar la aceptación de empaques o funcionalidad del producto.	Si	Si	Si
Es función de ventas operativas velar porque el producto siempre esté disponible en los canales seleccionados	No. ventas operativa	No. ventas operativas	No. Ventas operativa
Es labor de marketing operativo medir la recordación de marca	Si	No. marketing estratégico	No. Marketing estratégico
En marketing operativo, evaluamos el crecimiento de ventas por canal	No. ventas operativa	No ventas estratégicas	
Ventas desde lo estratégico			
Ventas estratégica, identifica los clientes que quiere captar	Si	Si	No. Ventas operativa
Mercadeo estratégico asigna las metas de venta, hace seguimiento y apoya al equipo de ventas	No. mercadeo estratégico	Si	Si
Ventas operativas hace el seguimiento al comportamiento de ventas en valor y unidades a cada línea o categoría de producto	Si	No. ventas operativas	Si
Ventas desde lo operativo			
En ventas operativas fija la meta de ventas en unidades, visitas y frecuencia de clientes por vendedor.	No. ventas estratégicas	Si	No. ventas estratégicas
Mercadeo operativo evalúa el recaudo de la cartera.	Si	No. Es del área de cartera	Si
Es labor de ventas estratégicas capacitar al personal para responder cualquier inquietud sobre el producto.	Si	No. Ventas estratégicas	No. ventas estratégicas
Marketing operativo se asegura que el personal conoce el perfil de cliente de cada producto y cómo abordarlo	No. Marketing operativo	No. Marketing operativo	No. Marketing operativo
Medición del desempeño			
¿Se alcanzaron las ventas según los objetivos del último semestre?	No	Si	Si
¿Rentabilidad alcanzada versus la rentabilidad esperada se alcanzó?	No	No sabe	Si

¿Cómo está el nivel de satisfacción del cliente, según el nivel esperado?	Si en b2b, en consumidor fina, no lo miden	Alto, pero no lo miden	Si
¿En el último semestre se alcanzó el crecimiento de unidades de venta según el objetivo?	No	No	Si
¿La participación de mercado viene creciendo?	Si	Sí, pero no lo miden	Si

Nota. Autoría propia.

Tabla 7

Respuestas por entrevistado 3

Empresa	Montello	Produlco	Viva Mejor	Arepas Fogón Paisa
Marketing estratégico				
Realizar investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos/servicios necesitan es una labor de ventas estratégicas.	No. Ventas estratégicas	Si	No. Ventas estratégico	Si
Es una función de marketing estratégico estar pendiente de los cambios fundamentales en el sector.	Si	Si	Sí, pero no lo hacen	Si
Periódicamente el área de ventas estratégicas debe revisar si el esfuerzo de desarrollo de productos corresponde con los deseos de los clientes.	No. Ventas estratégicas	No. Mercadeo operativo	No. Ventas estratégico	No. Ventas operativas
Ventas estratégicas debe saber el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos.	No. Ventas estratégicas	No. Ventas estratégicas	No. Ventas estratégico y contabilidad	No. Ventas estratégicas
Es una función del mercadeo operativo discutir sobre las fortalezas/estrategias de los competidores	Si	No. Mercadeo operativo	No. Ventas, no tiene claro conceptos	Si
Marketing operativo				
Compete al marketing operativo evaluar la aceptación de empaques o funcionalidad del producto.	Si	Si	No. Calidad	Si
Es función de ventas operativas velar porque el producto siempre esté disponible en los canales seleccionados	No. Ventas operativas	No. Ventas operativa	No. Ventas operativas	Si

Es labor de marketing operativo medir la recordación de marca	Si	No. Marketing operativo	Ok, no la miden	Si
En marketign operativo, evaluamos el crecimiento de ventas por canal	Si	No. Ventas estratégicas	Si	Si
Ventas desde lo estratégico				
Ventas estratégica, identifica los clientes que quiere captar	Si	Si	Si	Si
Mercadeo estratégico asigna las metas de venta, hace seguimiento y apoya al equipo de ventas	Si	Si	No. Mercadeo estratégico	No. Mercadeo estratégico
Ventas operativas hace el seguimiento al comportamiento de ventas en valor y unidades a cada línea o categoría de producto	No. Ventas operativas	No. Ventas operativas	No. Ventas operativas	No. Mercadeo estratégico
Ventas desde lo operativo				
En ventas operativas fija la meta de ventas en unidades, visitas y frecuencia de clientes por vendedor.	Si	No. Ventas estratégicas	Si	No. mercadeo
Mercadeo operativo evalúa el recaudo de la cartera.	Si	Si	Si	Si
Es labor de ventas estratégicas capacitar al personal para responder cualquier inquietud sobre el producto.	Si	No. Ventas estratégicas	No. Ventas estratégicas	Si
Marketing operativo se asegura que el personal conoce el perfil de cliente de cada producto y cómo abordarlo	No. Marketing operativo	No. Marketing operativo	No. Marketing operativo	No. Marketing operativo
Medición del desempeño				
¿Se alcanzaron las ventas según los objetivos del último semestre?	No	Si	Si	No
¿Rentabilidad alcanzada versus la rentabilidad esperada se alcanzó?	No	No	Si	Si
¿Cómo está el nivel de satisfacción del cliente, según el nivel esperado?	Bueno	Adecuado	Bien, no hay reclamos, no se mide	Muy bueno
¿En el último semestre se alcanzó el crecimiento de unidades de venta según el objetivo?	No	Si	No sabe	No
¿La participación de mercado viene creciendo?	No	Si	Si, nuevos clientes	Si

Nota. Autoría propia.

7.1 Análisis de Respuesta

De acuerdo al resultado de las entrevistas, la relación en la aplicación de los conceptos de marketing y ventas, desde lo estratégico y operativo en las Pyme, contra el desempeño, evidencia que la aplicación de los conceptos en las Pyme es confusa, ya que no hay claridad en los roles. A continuación se presentan las conclusiones de las entrevistas por área:

7.1.1 Marketing estratégico

- En el caso de las funciones de Marketing estratégico, se aluden responsabilidades a mercadeo operativo y al área de ventas, por lo cual se puede concluir que su aplicación no es correcta.
- Alcanzan sus metas de ventas en pesos y unidades, pero la rentabilidad no, por lo cual puede haber errores en la asignación de precios o desarrollo de productos.
- Así mismo, perciben que el cliente está satisfecho sin una métrica evaluada y no saben si en realidad están creciendo la participación de mercado o están reemplazando ventas.

7.1.2 Funciones de marketing estratégico

Se encontró que algunas Pyme consideran que, conocer los productos o servicios que necesitan los clientes es una labor de marketing estratégico, otras aseguran que es una labor de ventas estratégicas.

- Las responsabilidades de marketing estratégico se asignan erróneamente a marketing operativo y ventas, lo que genera confusión en la identificación de necesidades del mercado, oportunidades y desarrollo de productos.
- Las Pyme no miden adecuadamente la satisfacción del cliente ni la participación de mercado, lo que les impide saber si realmente están creciendo.
- Existe una falta de conocimiento sobre el potencial de ventas y la rentabilidad de los productos, lo que limita la capacidad de las Pymes para aprovechar las oportunidades del mercado.
- La identificación de las fortalezas y debilidades de los competidores se percibe como una función tanto de marketing estratégico como operativo, sin una comprensión clara de su rol específico.

7.1.3 Marketing operativo

En cuanto al concepto de marketing operativo, y dado que no hay mayor claridad en la planeación de la estrategia del marketing, las acciones que se aplicarán para alcanzar las estrategias son igual de confusas y los resultados no tienen una base sustentable medible y siguen asignando responsabilidades a ventas y otros a la estrategia de marketing.

7.1.4 Funciones de marketing operativo

Al analizar las funciones del marketing operativo, se encontró que la gran mayoría de los entrevistados comprenden que la evaluación de la aceptación de empaques y funcionalidad del producto compete al área de marketing operativo, aunque en las entrevistas hubo quien opinó que era una función de ventas operativas y otro que era un tema que evaluaba calidad.

- La falta de claridad en la planificación de la estrategia de marketing lleva a acciones confusas y carentes de una base sustentable medible.
- La evaluación de la aceptación del empaque y la funcionalidad del producto, se atribuye erróneamente a ventas operativas o calidad, en lugar de marketing operativo.
- La función de garantizar la disponibilidad del producto en los canales seleccionados se confunde con ventas operativas, ignorando la importancia de la identificación y gestión de canales por parte de marketing operativo.
- La medición de la recordación de marca y el crecimiento de ventas por canal no se realiza de manera efectiva, lo que afecta el reconocimiento de la marca y las ventas.
- La capacitación del personal sobre el perfil del cliente se asigna erróneamente a marketing operativo, cuando en realidad es parte de las responsabilidades de ventas operativas.

7.1.5 Ventas estratégicas

Desde ventas estratégicas sigue habiendo confusión, dado que no hay claridad entre marketing y ventas. La asignación de metas, el seguimiento y la identificación de cliente no se ejecuta adecuadamente, ya que algunas funciones se consideran de ventas operativas y otras de marketing, arrojando resultados numéricos de ventas en valores y cantidades alcanzado, pero sin rentabilidad, ni medición de cobertura.

7.1.6 Funciones ventas estratégicas

En la indagación de las funciones de ventas estratégicas, sobre la tarea de identificar los clientes que quieren captar, la gran mayoría comprende que efectivamente es una función de ventas estratégicas. Esto intenta dar un norte a la estrategia.

- La confusión entre marketing y ventas dificulta la asignación de metas, el seguimiento y la identificación de clientes, lo que afecta negativamente la rentabilidad y la cobertura.
- La estrategia de ventas no se concibe como un plan integral para alcanzar los objetivos de marketing, sino como un simple número para alcanzar un presupuesto.
- El seguimiento al comportamiento de las ventas se considera una tarea operativa en lugar de estratégica, lo que limita el análisis y la planificación a largo plazo.

7.1.7 Ventas operativas

- En cuanto a las funciones de ventas operativas, la carencia es igual, se aluden tareas a marketing y ventas estratégicas, por lo cual las ideas no son concretas, el conocimiento del cliente no es pleno y el recaudo de la cartera en algunos es delegado a cartera o contabilidad.
- Se encuentra que la aplicación de las labores de marketing y ventas desde lo estratégico y lo operativo no tienen relación en los resultados de las Pyme, ya que al no tener claridad en la estrategia y ejecución de las mismas, éstos posiblemente alcanzan sus metas, pero no son rentables o no conocen su rentabilidad en esas áreas, y no identifican si en realidad está creciendo su participación de mercado dado que es medida por la variación en la venta final y no reconocen el nivel de satisfacción de sus clientes en los procesos.
- Las Pyme no identifican de manera conceptual los roles de cada área, esto sujeto a una carencia de un departamento de mercadeo, dificulta más los resultados, ya que no hay un proceso estructurado y ordenado que lleve al alcance de las metas sabiendo el porqué de los resultados de las ventas en pesos o unidades, la rentabilidad alcanzada, el nivel de satisfacción que en últimas los deja en una posición en el mercado y un camino a recorrer.

7.1.8 Funciones ventas operativas

Desde el lente de ventas operativas, las empresas no tienen claridad sobre a qué área le corresponde fijar las metas de ventas en unidades, visitas y frecuencia de clientes por vendedor, ya que algunos la han considerado correctamente al área de ventas operativas, pero otros a mercadeo o ventas estratégico.

- Las funciones de ventas operativas también se ven afectadas por la falta de claridad en los roles, lo que genera incoherencias en la aplicación de las estrategias.
- El conocimiento del cliente no es completo y el recaudo de cartera se delega a otras áreas, lo que afecta la eficiencia del proceso de ventas.
- La fijación de metas de ventas en unidades, visitas y frecuencia de clientes por vendedor no se asigna claramente a un área específica.
- La capacitación del personal para responder inquietudes sobre el producto se considera una tarea de ventas estratégicas, cuando en realidad es parte de las responsabilidades de ventas operativas.

7.1.9 Desempeño empresarial

El desempeño empresarial es un indicador crucial del éxito de una organización. Permite evaluar el crecimiento y progreso en función de los objetivos y estrategias establecidos. En este análisis, se examinó el desempeño de las empresas Pyme de alimentos en Medellín tomando en

cuenta aspectos como las ventas, la rentabilidad, la satisfacción del cliente y el crecimiento de unidades de venta.

Aspectos Clave del Desempeño:

- **Ventas:** Algunas Pyme alcanzaron sus objetivos de ventas en el último semestre, si bien no todas, esto representa un resultado positivo para algunas, pero también indica que existe un margen significativo para mejorar el rendimiento general de ventas en el sector.
- **Rentabilidad:** Una parte de las Pyme alcanzaron sus objetivos de rentabilidad. Esta cifra, aunque no es ideal, sugiere que existe un grupo de empresas que están gestionando sus recursos de manera eficiente y generando utilidades. Sin embargo, también indica que la parte de las empresas enfrenta desafíos para alcanzar la rentabilidad, lo que podría afectar su sostenibilidad a largo plazo.
- **Satisfacción del Cliente:** la mayoría de las empresas Pyme perciben la satisfacción del cliente como buena. Sin embargo, es importante destacar que muchas empresas no evalúan formalmente la satisfacción del cliente, basándose únicamente en la ausencia de reclamos. Esto podría generar una imagen distorsionada de la percepción real del cliente, dificultando la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias adecuadas para mejorar la satisfacción.
- **Crecimiento de las unidades de venta:** Una buena parte de las empresas Pyme no alcanzaron su objetivo de crecimiento de unidades de venta en el último semestre. A pesar de esto, algunas empresas reportan un crecimiento en la participación de mercado, lo que podría atribuirse a la captación de nuevos clientes. Sin embargo, la

falta de mediciones claras sobre el crecimiento de unidades de venta dificulta una evaluación precisa del desempeño en este aspecto.

Conclusiones

El análisis de las entrevistas permitió determinar que **sí existe una relación** entre el desempeño de las Pyme con los conceptos de marketing y de ventas, **tanto a nivel estratégico y operativo**. Esta relación se ve **afectada por la falta de comprensión y aplicación de las funciones de las variables involucradas**, que están directamente relacionadas con el resultado. Por el contrario, **una correcta comprensión y aplicación de los conceptos** anteriormente expuestos, conllevaría a las Pyme a **alcanzar sus metas de ventas** y prever el futuro al validar la participación de mercado y medir la satisfacción del cliente, **para mejorar su posicionamiento en el mercado**. A futuro, se recomienda **validar la participación de mercado y medir la satisfacción del cliente para realizar ajustes** oportunos en las estrategias de marketing y ventas.

Las empresas necesitan reconocer la importancia de marketing en sus áreas, ya que mayormente determinan áreas de ventas sin profesionales de marketing que fijen un plan que conlleve a maximizar las posibilidades de éxito en los resultados de desempeño, logrando ejecutar las tareas desde cada área correspondiente que dirija los esfuerzos humanos y de recursos a la rentabilidad de la operación y crecimiento en la participación del mercado.

Existe una relación confusa entre la aplicación de los conceptos de marketing y ventas y el desempeño de las PYMES del sector de alimentos de Medellín. Las empresas participantes no tienen una clara comprensión de los roles de cada área, lo que dificulta la ejecución efectiva de las estrategias de marketing y ventas. Esto se traduce en resultados mixtos en cuanto al logro de

objetivos. Concluyendo que el éxito financiero de la compañía depende de la habilidad de marketing.

En el dinámico mundo del marketing y las ventas, es fundamental comprender la distinción entre las acciones estratégicas y operativas. Tanto el marketing como las ventas, se componen de estos dos pilares esenciales que trabajan en conjunto para alcanzar el éxito comercial.

El marketing estratégico define la dirección general del marketing a largo plazo, mientras que el marketing operativo ejecuta las acciones concretas para alcanzar los objetivos a corto plazo. Las ventas estratégicas definen la estrategia general de ventas a largo plazo, mientras que las ventas operativas ejecutan las acciones concretas para alcanzar los objetivos de ventas a corto plazo.

El éxito empresarial radica en la “integración efectiva “del marketing estratégico y operativo, así como las ventas estratégicas y operativas. Al trabajar en conjunto, estas áreas pueden crear una estrategia sólida que impulse el crecimiento, la rentabilidad y el éxito a largo plazo.

El desempeño empresarial en las Pymes de alimentos de Medellín presenta resultados mixtos, entendiéndose que algunas con o sin profesionales de marketing realizan labores de ventas y marketing con una correcta comprensión de algunos conceptos logrando tener un buen desempeño; también se presentan las que no comprenden los conceptos y afirman tener un buen desempeño; pero se identifican las Pyme que no comprenden algunas labores y efectivamente no lo gran tener un buen desempeño; sin embargo, en todos los casos se encontró que no logran los resultados, no miden algunas variables de desempeño o no saben cómo hacerlo, a lo cual las

empresas debieran enfocar mejor sus esfuerzos en la selección del personal idóneo, y asegurar que las acciones de las áreas de ventas y marketing se logren articular armónicamente para el cumplimiento de la estrategia comercial, reflejado en los indicadores de desempeño.

Los resultados mixtos encontrados en el estudio sugieren que el desempeño de las Pymes de alimentos en Medellín no es homogéneo. Si bien algunas empresas logran resultados positivos en los indicadores tradicionales de éxito como ventas, rentabilidad y crecimiento, otras no alcanzan estos objetivos, por lo tanto existe un margen significativo para mejorar en el sector. Llevar un adecuado proceso en las labores de marketing y de ventas desde lo estratégico y lo operativo, ayudarán a seleccionar mejor las necesidades, productos y de ahí toda la estrategia de marketing y ventas.

También existen otros factores que pueden aportar a la disparidad en el desempeño, entre los que se pueden mencionar:

- Diferencias en las estrategias de negocio: Las empresas que tienen estrategias de negocio bien definidas y adaptadas a las condiciones del mercado son más propensas a alcanzar sus objetivos que aquellas que no las tienen.
- Capacidades de gestión: Las empresas que cuentan con equipos de gestión competentes y experimentados tienen más probabilidades de éxito que aquellas que no los tienen.
- Acceso a recursos: Las empresas que tienen acceso a recursos financieros, tecnológicos y humanos adecuados están en mejor posición para alcanzar sus objetivos que aquellas que no los tienen.

- Factores externos: Las empresas pueden verse afectadas por factores externos como la competencia, las condiciones económicas y los cambios regulatorios, lo que puede influir en su desempeño.

Es adecuado que las Pyme logren reconocer cómo medir la participación de mercado, esto permite evaluar más allá de las unidades y valor de ventas, la porción que tienen de la torta del mercado y cómo se va transformando el tamaño durante los años.

Es fundamental que las empresas implementen sistemas de medición del desempeño más robustos, que incluyan indicadores como la satisfacción del cliente y el crecimiento de unidades de venta, para obtener una imagen más completa de su rendimiento y tomar decisiones estratégicas informadas.

Recomendaciones

Se considera interesante continuar indagando en este estudio, analizando otros sectores y ciudades, mediante entrevistas, para validar que también exista una relación en el desempeño de las Pyme con los conceptos de marketing y de ventas desde lo estratégico y lo operativo, y validar que la falta de comprensión y aplicación de las funciones de las variables están directamente relacionado con el resultado.

Es importante que las Pyme logren una caracterización de las variables evaluadas y que haya una comprensión integral de su extensión y aplicación, para mejorar los indicadores enfocando correctamente las tareas expuestas en las entrevistas.

Las Pyme de alimentos de Medellín tienen el potencial de mejorar significativamente su desempeño empresarial, a través de la implementación de estrategias adecuadas y la toma de decisiones informadas basadas en datos. Al abordar los desafíos identificados en este análisis, las empresas pueden alcanzar un crecimiento sostenible y fortalecer su posición en el mercado.

Referencias bibliográficas

Aguirre, L. y Tumbaco, L. (2017). Influencia del marketing operativo en el nivel de competitividad de las tiendas de barrio del “cisne 2” al suburbio oeste de la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado).

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40901/1/TESIS%20-%20MARKETING%20OPERATIVO.pdf>

Aldana Cabas, S. (2023a, 27 de junio). La creación de las Mipyme ha tenido una leve reducción de 4,7% en lo corrido de 2023. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/dia-de-las-microempresas-y-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-en-colombia-se-han-creado-cerca-de-141-867-mipyme-en-2023-3645612>

Aldana Cabas, S. (2023b, 27 de junio). Mipymes constituyen 99,5% de las empresas y aportan 35% al Producto Interno Bruto. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/mipyme-constituyen-99-5-de-las-empresas-y-aportan-35-al-producto-interno-bruto-3644977>

Álvarez, F. (2007, noviembre-diciembre). Planificación estratégica de marketing. Perspectivas.

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>

Barahona, J. (s.f.). Modulo teoría de mercadeo. Universidad de Manizales. Colombia.

Bigné, E. (2010). Raíces y evolución conceptual del marketing. Universidad de Valencia.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). Crece la pyme en la base empresarial en Antioquia. <https://www.camaramedellin.com.co/articulos-y-noticias/noticias/crece-la-pyme-en-la-base-empresarial-en-antioquia>

Del Moral, M. (2007). Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional. En M. Del Moral (Congreso Anual), Aprendizajes en la Evolución de los Sistemas de Medición del Desempeño Corporativo. Congreso llevado a cabo en el XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA). Ciudad de México, México. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P17T16.pdf>

Desphande, R. y Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), pp. 213-232

Fuentes, P. (2010, enero-junio). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454004.pdf>

Gallucci, C. y Rivera, J. (1997). La implementación del concepto de marketing un estudio exploratorio en empresas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía*

de la Empresa. Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, España. <https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6413/db970201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garcés, M. C. (2023, 29 de noviembre). La dinámica comercial de la industria de alimentos y bebidas aporta un 3% al PIB. Diario La República.
<https://www.larepublica.co/especiales/sectores-clave-en-la-productividad/la-industria-de-alimentos-y-bebidas-aporta-3-al-pib-3757634#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%20esta%20industria%20junto%20a%20la,de%20650.000%20empleos%20seg%C3%BAAn%20la%20Superintendencia%20de%20Sociedades.>

Garrido, J. (2006). Tácticas magistrales de venta. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. American Marketing Association, 467-477.

Kotler, P. (2005). Las preguntas más frecuentes sobre marketing. Grupo Editorial Norma.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. Pearson Educación de México.

Las Empresas en Medellín. (2019). Las Empresas en Medellín: Características y Evolución Reciente. <https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/PDF/23102019-Estructura-empresarial-Medelln-2007-2018.pdf>

León, N. (2013, abril-junio). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial.

Revista de Ciencias Sociales. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2019). MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia: Ministra Alicia Arango.

<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.

Journal of Marketing, 20-35.

Pachón, M. (2016). El marketing en las pymes. Innovación. 2(1).

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11509/Pach%C3%B3nmartha2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Solomon, M. y Stuart, E. (2001). Personas reales, decisiones reales. Pearson Educación de Colombia Ltda.

Vega, D. (2005). Gestión estratégica del Dpto. de ventas aplicada en una empresa comercial-farmacéutica (Tesis de pregrado).

https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/vega_sd/vega_sd.PDF

Vergara, J. (2015). Los sistemas de medición del desempeño estratégico frente a la competitividad y sustentabilidad. Saber, ciencia y libertad, 10(2).

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5295019.pdf>

Villegas, F. (s.f.). Las ventas dentro del contexto del mercadeo.

https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/300/371

Yonfá, M. (s.f.). ¿Para qué y por qué es importante diferenciar el Marketing de Estrategias del Marketing Operativo en un Plan de Marketing?

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiLkvyojZPvAhXJp1kKHdPKAH4QFjAAegQIARAD&url=http%3A%2F%2Fwww.revistas.espol.edu.ec%2Findex.php%2Ffenopina%2Farticle%2Fdownload%2F91%2F102%2F&usg=AOvVaw10KI2K154fSRKCYRDpkkBt>

Zapata Quinchía, A. (2024, 7 de febrero). En Medellín lanzan clúster para que empresas y productores de alimentos se asocien y abran nuevos mercados. El colombiano.

<https://www.elcolombiano.com/negocios/agro/en-medellin-lanzan-cluster-para-que-empresas-y-productores-de-alimentos-se-asocien-y-abran-nuevos-mercados-FP23686388>

Sampieri, Fernánde y Baptista (2014). Metodología de la investigación (6°ed.). México:

McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.