

¿Están sus equipos de Marketing y Ventas en la misma página? Recomendaciones a ofrecer para las pymes colombianas para adaptarse continuamente a medida que evolucionan las necesidades y preferencias de los clientes.

Isabella Ramírez Ramírez

Juan José Zúñiga González

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales
Santiago de Cali
2022**

¿Están sus equipos de Marketing y Ventas en la misma página? Recomendaciones a ofrecer para las pymes colombianas para adaptarse continuamente a medida que evolucionan las necesidades y preferencias de los clientes.

Isabella Ramírez Ramírez

Juan José Zúñiga González

**Proyecto de grado para optar por el título de
Administrador de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales**

**Director
Elicer Murillo Paredes
MBA**

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales
Santiago de Cali
2022**

Contenido

Lista de figuras	Error! Bookmark not defined.
Lista de abreviaciones	Error! Bookmark not defined.
Resumen	6
Introducción	8
2. Justificación	Error! Bookmark not defined.
3. Objetivos	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos	13
4. Marco de referencia	14
4.1 Antecedentes	14
4.2 Marco conceptual	15
4.3 Marco legal	16
5. Marco metodológico	20
5.1 Tipo de estudio	20
5.3.1 Fuentes primarias	21
5.3.2 Fuentes secundarias	21
5.4 Técnicas de recolección de la información	22
5.5 Fases	22
5.5.1 Fase 1	22
5.5.2 Fase 2	23
5.5.3 Fase 3	23
5.5.4 Fase 4	23
6. Desarrollo de la investigación	24
6.1 Diagramas de árbol	24
6.2 Mediciones de clima organizacional	27
6.3 Estructura de los departamentos de marketing y ventas	27
6.4 Situación de los departamentos de marketing y ventas	29
6.5 Entrevistas realizadas a empresas	30
6.5.1 Diseño de entrevista.	30
6.5.2 Análisis y hallazgos de las entrevistas.	31
6.6 Encuestas realizadas a los empleados	32
6.6.1 Diseño de la encuesta	32
6.6.2 Análisis de la encuesta	33
7. Conclusiones	35

8. Recomendaciones	37
Bibliografía	43

Lista de gráficos

Gráfico 1. Diagrama de árbol de problemas.....	25
Gráfico 2. Diagrama de árbol de objetivos.....	26
Gráfico 3. Organigrama con departamentos integrados.....	Error! Bookmark not defined.
Gráfico 4. Organigrama con departamentos separados.....	29
Gráfico 5 Porcentaje de actividades similares entre departamentos.....	33
Gráfico 6 Porcentaje de actividades similares entre departamentos.....	34

Lista de anexos

Anexo 1. Entrevista a los empleados	40
Anexo 2. Entrevista a los directivos	40
Anexo 3. Encuesta a los empleados	41
Anexo 4. Análisis y recomendaciones para sincronizar los departamentos de Ventas y Marketing	42

Lista de abreviaciones

MML: Metodología de Marco Lógico

PYMES:Pequeñas y Medianas Empresas.

Resumen

Con el presente trabajo, se busca brindar recomendaciones a las pequeñas y medianas Empresas (PYMES) vallecaucanas del sector de la industria de aseo personal, correspondiente a los canales de distribución de hipermercados y tienda a tienda, sobre la importancia de que todos sus equipos de ventas y marketing estén en la misma página. Dicho lo anterior, se busca identificar las posibles dificultades que estas empresas puedan tener a la hora de sincronizar sus equipos de ventas y marketing, dado que se ha evidenciado cómo, una desalineación, puede llegar a costarle a las empresas más de \$1 trillón de dólares cada año (Kelsey Raymond, 2019). Por ende, si dichos equipos se encuentran en la misma línea, las empresas no solo tendrán un mejor rendimiento, sino que notarán una mayor velocidad de cambio, una resolución de problemas más creativa y una mejor retención de empleados.

Esta desalineación que se presenta puede estar asociada a un mal clima organizacional, a la gran diferencia en la percepción del grado de importancia de las actividades conjuntas y una desincronización con los objetivos entre los dos departamentos. Ahora bien, las soluciones radican en concientizar a los especialistas en marketing y de ventas, de la necesidad de establecer estrategias para las PYMES colombianas, de modo que ellas puedan adaptarse continuamente a medida que evolucionan las necesidades y preferencias de los clientes. Para finalizar, adentrarse en el trabajo ayudará a encontrar las debidas soluciones para que las empresas puedan responder a este problema.

Palabras clave: PYMES, especialistas en marketing, clima organizacional, consumidor.

Abstract

This paper aims to give recommendations to SME's in the personal care industry in Valle del Cauca, corresponding to the hypermarket and shop-to-shop distribution channels, on the necessity of having all sales and marketing teams on the same page.

That said, it seeks to identify the potential difficulties these companies may have in synchronizing their sales and marketing teams, as it has been shown that misalignment can cost companies more than \$1 trillion dollars each year (Kelsey Raymond, 2019). Therefore, if such teams are on the same page, companies will not only perform better, they will see faster turnaround, more creative problem solving and better employee retention.

This misalignment may be associated with a poor organizational climate, a great difference in the perception of the degree of importance of joint activities and a lack of synchronization with the objectives between the two departments. However, the solutions lie in making marketing and sales specialists aware of the need to establish strategies for Colombian SMEs so that they can continuously adapt as customer needs and preferences evolve. Finally, getting to grips with the work will help find the right solutions for companies to respond to this problem.

Keywords: SME's, marketing specialists, organizational climate, consumer.

Introducción

Debido a la llegada de la pandemia, las empresas han visto la gran importancia de tener que adaptarse continuamente a medida que evolucionan las necesidades y preferencias de sus clientes. No obstante, esta rápida adaptación es mucho más complicada cuando los negocios carecen de una alineación para trabajar entre sus equipos de ventas y marketing.

Actualmente las empresas se ven en la necesidad de tener a sus equipos sincronizados, ya que, de no ser así, esto podría traer gastos para las empresas de hasta más de 1 trillón de dólares al año (Kelsey Raymond, 2019). De esta manera, cuando los dos departamentos se encuentran alineados, no solo la empresa tiene un mejor desempeño, sino que los clientes percibirán una mayor coherencia en el trabajo de estas dos áreas. Adicionalmente, según un artículo publicado por Harvard Business Review (2019), un 90% de los profesionales en Ventas y Marketing informan que hay una falta de sincronización en términos de estrategia, proceso, cultura y contenido en sus organizaciones, y que esto por consiguiente, afecta enormemente tanto al negocio como al cliente.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, en el siguiente trabajo se encontrarán una serie de recomendaciones, que deberán ser integradas por parte de los dos equipos, para poder alcanzar los beneficios percibibles dentro de la empresa y por fuera de la misma.

1. Planteamiento del problema

En las empresas se presentan situaciones en las cuales hay malentendidos entre los miembros de los equipos de marketing y ventas. Estos problemas en muchos casos llevan a que los trabajos en equipo se dificulten, lo que genera que la productividad de los empleados disminuya de manera considerable. Del mismo modo, estos enfrentamientos conllevan a que se cree un ambiente de competencia que perjudica a la organización.

Asimismo, entre las áreas de ventas y marketing en muchos casos no se lleva a cabo una comunicación efectiva entre ellas. Además, la falta de retroalimentación entre departamentos hace que la comunicación sea aún más difícil. En consecuencia, la fijación de objetivos entre los dos grupos presentan una desalienación que dificulta el cumplimiento de los mismos.

Otro elemento que obstaculiza la relación entre ambos departamentos, es la diferencia de apreciaciones entre ellos. Cada equipo cuenta con profesionales que se preparan académicamente de manera distinta, por lo tanto, cada área difiere en el grado de importancia que tienen las tareas de la organización.

Lo anterior permite exponer la siguiente pregunta principal:

1.1 Formulación del problema

¿Cómo lograr la sincronización entre los equipos de marketing y ventas de las PYMES vallecaucanas que permita responder adecuadamente a las necesidades y preferencias de los clientes?

1.2 Sistematización del problema

- ¿A qué se debe que en las empresas haya un mal clima organizacional entre los equipos de ventas y marketing?

- ¿Por qué en las empresas hay una diferencia en la percepción del grado de importancia de las actividades conjuntas entre éstas dos áreas?
- ¿Cómo alinear en las empresas los objetivos entre los departamentos de ventas y marketing?

1.3 Alcance

El fin de este trabajo es ofrecer una serie de recomendaciones obtenidas por medio de la investigación que, junto a los hallazgos encontrados y los análisis realizados, permita inferir soluciones a dicha problemática. Específicamente se enfocará, en el sector de consumo de productos masivos, los cuales usan los canales de distribución de hipermercados y tienda a tienda en el Valle del Cauca. Ahora bien, este sector nos servirá como fuente de información para encontrar las dificultades que se tienen en cuanto al trabajo sincronizado de los equipos de ventas y marketing.

2. Justificación

Para las empresas es de vital importancia poder adaptarse continuamente a las necesidades y preferencias de sus clientes para, de esta forma, lograr ser sostenibles en un mercado tan cambiante como el actual. Con el fin de responder adecuadamente a sus clientes, se necesita que los equipos tanto de ventas como de marketing estén sincronizados.

Históricamente se ha observado cierta dificultad al momento de alinear el trabajo de los equipos de Marketing y Ventas. Si nos fijamos en algunas cifras, según el informe State of inbound (2017), solo el 22% de las empresas a nivel global, trabajan con los departamentos de marketing y ventas verdaderamente alineados. Aunque en la teoría es evidente que ambos equipos deberían tener un mismo objetivo, que es el crecimiento de las ventas de la empresa, se ha encontrado que en la práctica muchas veces ambos equipos terminan tomando caminos distintos, y es ahí, donde los problemas de adaptabilidad de la empresa a las necesidades y preferencias del cliente se generan, trayendo consigo otras situaciones problemáticas para la organización.

Estas situaciones problema pueden interpretarse como: Por un lado, en las empresas donde las dos áreas se encuentran desalineadas, se puede generar una incoherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, lo cual puede incidir directamente en cómo los clientes perciben las inconsistencias en la imagen que presenta la empresa. Por otro lado, la empresa podría crear campañas inadecuadas para sus clientes objetivo y productos o servicios ineficientes, ya que no hay una debida comunicación entre los dos departamentos. De esta manera, no hay soluciones desde diferentes perspectivas para resolver los problemas de manera creativa. Adicionalmente, esta misma situación podría traer grandes pérdidas en cuanto a capital humano talentoso y unos costos bastante altos, generando una rotación de personal muy elevada. Lo anterior, debido a que cuando se genera un mal clima laboral entre los equipos, las

personas van a tender a estar desmotivadas y, por lo tanto, terminan queriéndose retirar de dicha empresa.

Como consecuencia de todos los problemas que se generan, la empresa tendrá una pérdida en el mercado puesto que podrá ser reemplazada por empresas que puedan responder más rápidamente a las necesidades de estos clientes. Lo anterior, conlleva a que el negocio tenga una caída en el margen de ventas.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Establecer las recomendaciones necesarias para que las Pymes vallecaucanas logren que sus equipos de ventas y marketing trabajen de forma sincronizada.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional entre las áreas de marketing y ventas de las pymes vallecaucanas.
- Determinar cómo se encuentra la percepción del grado de importancia de las actividades conjuntas entre las dos áreas mencionadas de las pymes vallecaucanas.
- Plantear de qué manera se puede alinear los objetivos entre los departamentos.
- Consolidar las recomendaciones a partir de los hallazgos encontrados en los puntos anteriores y el análisis realizado.

4. Marco de referencia

4.1 Antecedentes

Tradicionalmente siempre ha existido cierta dificultad al momento de sincronizar el trabajo de los departamentos de ventas y marketing, trayendo evidentes consecuencias negativas para las empresas. Con la llegada de la pandemia, las empresas vieron la importancia de la digitalización y la inclinación a la tecnología moderna. De este modo, con los rápidos avances tecnológicos y el incremento en el uso de la redes sociales, las empresas se vieron forzadas a desarrollar estrategias y mecanismos de marketing distintos a los que ya venían utilizando para, de esta manera, lograr un mayor alcance en sus clientes. No obstante, este cambio, no sirve de nada si los equipos siguen trabajando de manera separada y no sincronizada, puesto que seguirán haciendo esfuerzos por separado, que al final de cuentas terminan afectando la manera como el cliente percibe la empresa.

La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto enorme en todas las empresas, y más aún en una economía como la de Colombia, la cual es emergente. Esto anterior, lleva a que estas empresas enfrenten desafíos grandes si quieren sobrevivir, especialmente las empresas medianas y pequeñas, mejor conocidas como PYMES. Lo anterior se debe a que tienen que recuperarse luego de haber sufrido efectos como la caída de sus ventas, la reducción del consumo local, y la falta de liquidez y flujo de caja (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Esta situación, conlleva a que las empresas cada vez tengan que ser más eficientes y más exigentes con sus procesos internos.

Es por esto que, en la actualidad las empresas tienen el reto de adaptarse continuamente a las necesidades y preferencias de sus clientes, con el fin de lograr el éxito en su mercado. Las empresas vallecaucanas requieren sumarse a esta tendencia luego de vivir el golpe económico de la pandemia, especialmente las PYMES. La pandemia no solo afectó a las empresas, sino

también a los consumidores. Según el periódico El País (2020), la pandemia dejó a los consumidores más emocionales y más exigentes con los valores de la marca. Asimismo, el impacto emocional que dejó la crisis sanitaria en los consumidores fue profundo, ahora entender su contexto y modo de pensar resulta indispensable. Debido a lo anterior, las empresas están obligadas a llevar mensajes más profundos y con significado, que les permita conectar con su cliente de manera real y dejando de lado lo superficial.

Como consecuencia, las empresas deben adaptar su estrategia hacia sus clientes, tomando en cuenta sus emociones y estilos de vida, con el fin de llevar un mensaje que impacte positivamente en la mente de los mismos y puedan llegar a sentirse escuchados y entendidos por la marca. Para llevar a cabo esta estrategia de manera efectiva, se requiere que los equipos tanto de marketing como de ventas, cooperen hacia la construcción y ejecución de la misma y que ambos tengan una imagen conjunta de quien es su público objetivo. El trabajo en conjunto de ambos departamentos lleva a resultados deseables, a mejores estrategias de mercadeo (Malshe & Sohi, 2009) y a un mejor desempeño organizacional (Rouzies et al., 2005). De esta manera, poder apoyarse en la construcción de un plan estratégico y en los objetivos alineados entre los departamentos, ayudará a estos a tener un impacto positivo en los clientes objetivo.

4.2 Marco conceptual

Consumidor: persona u organización que consume bienes o servicios, que los productores o proveedores ponen a su disposición en el mercado y que sirven para satisfacer algún tipo de necesidad.

COVID-19: enfermedad infecciosa causada por una variante del coronavirus.

Estrategia de marketing: conjunto de acciones de mercadeo para lograr los objetivos de la empresa.

Mercado emergente: son aquellos países o economías que se encuentran en una fase de transición entre los países en vías de desarrollo y los países desarrollados

Objetivos alineados entre departamentos: todos los objetivos dentro los departamentos que de forma directa o indirecta se muevan hacia un objetivo común.

Pandemia: enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

Plan estratégico: es un documento integrado en el plan de negocios que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

Planeación estratégica: es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático, que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

PYMES (SME's): empresa pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores.

Valor de marca: es el valor que un producto ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo. Puede que sea valorado de manera positiva o negativa.

4.3 Marco legal

Si nos fijamos en una ley que enmarque este tipo de trabajo, no existen muchas como tal. Se podría tener en cuenta lo que para la OCDE es tener un gobierno corporativo. Esta organización establece una estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la compañía y los medios para alcanzar dichos objetivos. En otras palabras, tener unas buenas prácticas de gobierno corporativo, permite que el sector privado, en este caso, evalúe el marco regulatorio sobre la materia y adopte normas de carácter obligatorio y lineamientos de voluntaria adopción que permitan de una manera u otra la implementación de estándares. La empresa bajo la responsabilidad de sus diferentes instancias de gobierno corporativo, debería implementar una

cultura de cumplimiento normativo, de modo que adopte herramientas que le permitan minimizar los riesgos que se producen del incumplimiento, cumplir las normas vigentes y promover la implementación de buenas prácticas (OCDE,2016). Todo esto anterior, podría ayudar a que los problemas entre los departamentos disminuyan.

De este modo, una de las normas que se puede encontrar, y que además enmarca el buen gobierno corporativo en una empresa es: Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones, fue una de las leyes que trajo principales cambios en Colombia en materia mercantil, con esta ley se introdujeron conceptos como los deberes de los administradores frente a la sociedad, los grupos empresariales y su relacionamiento entre las matrices y filiales.

Para este tipo de trabajo no hay leyes como tal que regulen este comportamiento. No obstante, lo más importante en este caso, es remitirse a los manuales de funciones de las empresas que son las encargadas de determinar áreas y responsabilidades en una organización. Adicionalmente, otro manual que se debe tener en cuenta es el manual de excelencia ética y buen gobierno, ya que este se constituye como un herramienta necesaria para alcanzar los objetivos y delimita los parámetros y lineamientos de comportamiento que deben gobernar la conducta de los empleados y directivos de la empresa. Todo lo mencionado anteriormente, puede ser desarrollado en las empresas ya sea por medio de juntas directivas o el departamento de recursos humanos, conllevando a que cada empresa tenga cierta autonomía para decidir el tipo de conductas que se aceptan y las que no. Sin embargo, todas deben estar amparadas bajo una ley mayor como lo son el código sustantivo de trabajo, código civil y código de comercio.

4.4 Marco teórico

En primer lugar, en el documento se examinarán las variables de desempeño empresarial, colaboración y conflicto entre marketing y ventas. Se escogió la variable de

desempeño empresarial porque está directamente relacionada con la calidad del trabajo en equipo entre marketing y ventas. De hecho, lo anterior es un efecto directo de cómo se encuentra esta cooperación entre dichos departamentos (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009; Rouziés & Hlland, 2014). En segundo lugar, se estudiará los efectos positivos y negativos de la relación entre departamentos. La colaboración entre estas áreas hace referencia a un efecto positivo de la alineación entre equipos, lo que lleva a una planificación en conjunto, trabajo entre áreas y un fluido intercambio de información (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2009). El conflicto entre estos departamentos permite revisar los efectos negativos de una desalineación entre departamentos.

Para analizar estas variables resulta indispensable indagar en las dificultades que presentan ambos equipos. Ahora bien, la necesidad de integrarlos por parte de las empresas va en aumento. No obstante, hay algunas barreras organizacionales y diferencias de pensamiento que dificultan la búsqueda de una solución. Según un estudio hecho por Malshe (2017), “el personal de ventas y marketing experimenta con mayor frecuencia tres disfunciones: (a) escasez de comunicación, (b) falta de colaboración y (c) conflicto abierto”. Además, otro estudio argumenta que las barreras organizacionales, los objetivos en conflicto, la ubicación física y el estado interno diferente, perjudican la relación entre departamentos (Malshe & Soli, 2009; Rouziès et al., 2005).

Del mismo modo, se requiere entender cómo el rol del marketing ha cambiado. Antes se consideraba al marketing como una investigación de mercado, publicidad y venta. Sin embargo, ahora consiste en captar las percepciones, las preferencias y el entorno de la toma de decisiones de los clientes” (González, 2015). En general, en la actualidad el principal enfoque del marketing es el consumidor, y este pasa a ser el eje por el cual toda la actividad empresarial empieza a girar sus esfuerzos. De este modo, para lograr que las empresas lleven un mensaje

que valga la pena para sus clientes, va a requerir coherencia, la cual solo se puede lograr si hay sincronización entre sus equipos de marketing y ventas.

5. Marco metodológico

5.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación que será usada a lo largo del proyecto, es la investigación exploratoria. Puesto que se pretende investigar y analizar información con el propósito de tener un acercamiento al problema, comprenderlo mejor y saber hacia dónde encaminar los esfuerzos. Con lo anterior, se podrá ganar información del contexto, clarificar problemas y definir términos, para que a partir de esto se pueda establecer qué tipo de metodología se usará. El tipo de investigación que se emplea fue definido en el marco del problema a investigar, los objetivos enunciados y con base en la información requerida. Por todo esto, este tipo de investigación es el más apropiado para este trabajo, debido a que tiene el propósito de identificar los elementos que ayudan a una empresa a lograr la sincronización en el trabajo de los departamentos de ventas y marketing.

5.2 Método de investigación

Esta investigación consta de un enfoque cualitativo, específicamente en la investigación exploratoria, con el método de análisis de caso. Esta se basa principalmente, en información primaria que se obtendrá mediante entrevistas a profundidad a empleados y directivos y una encuesta de google forms. No obstante, también se tendrá en cuenta información secundaria, tomando las fuentes primarias o secundarias como: artículos especiales, revistas especializadas, información de empresas, estudios realizados en torno al tema y bases de datos.

Este trabajo principalmente está más orientado al manejo de fuentes externas. No obstante, también habrá casos donde se entrevisten a personas expertas en el tema o que, de una u otra forma, se encuentren relacionadas. Lo anterior, permite el acceso a la información ya disponible sobre empresas que han tenido el problema de no tener sus equipos de ventas y marketing en la misma página. De este modo, se llevará a cabo un estudio de casos de empresas

que han experimentado este tipo de problema, donde se les preguntará de qué manera el no tener sincronizadas sus áreas de ventas y Marketing las han afectado a sus empresas y qué prácticas han encontrado para solucionarlo.

5.3 Fuentes de información

El proceso investigativo consiste en seleccionar información relevante para el trabajo que se realizará. La información es la base de todo tipo de investigación, ya que esta se refiere a diferentes tipos de documentos, los cuales contienen datos valiosos para cumplir con la demanda de conocimiento o información. La veracidad de esta, depende del objeto que se pretende estudiar y sus diversas variables. Por consiguiente, esta investigación no es ajena a las necesidades de usar fuentes de información y, por ende, se utilizó tanto fuentes primarias como secundarias.

5.3.1 Fuentes primarias

Para la realización de esta investigación se requiere de la recolección de datos primarios, que según Hair (2021) son “Información específicamente recolectada para un problema u oportunidad de investigación del momento”. Por ese motivo, esta información será suministrada por medio de técnicas de investigación aplicadas a un grupo de empresas previamente seleccionadas.

5.3.2 Fuentes secundarias

Por otro lado, los datos secundarios “se refiere a datos que fueron recopilados con anterioridad para fines distintos del proyecto de la investigación actual” (Hair et al., 2021, 108). Este tipo de datos son provenientes de diversos formatos que han sido publicados con anterioridad. La información recolectada de estas fuentes permitirá una mayor comprensión de la problemática,

al igual que evaluar el valor de la información. Además, abordar distintas fuentes de datos secundarios facilita la construcción de planes y procedimientos efectivos para la investigación.

5.4 Técnicas de recolección de la información

Como primer paso, se examinará la información recolectada de artículos, revistas y estudios que traten la temática de este trabajo. De igual manera, se llevarán a cabo entrevistas con PYMES del sector de consumo masivo, con el fin de recolectar información acerca de la problemática y posibles soluciones que se hayan abordado. Luego, se analizarán los datos para mayor comprensión del problema.

5.5 Fases

5.5.1 Fase 1

Una de las problemáticas que enfrentan los departamentos de ventas y marketing es el mal clima organizacional. No obstante, esto es una suposición y se debe revisar detenidamente si en verdad este problema existe. Esto se llevará a cabo en las empresas del sector al que estamos enfocados. Lo que se procura hacer, es unirse al área de recursos humanos y poder llevar a cabo una encuesta a los miembros del departamento de ventas y marketing. De este modo, lo que se hará es que nadie tenga que poner su nombre, sino que sea algo impersonal, para que, de esta manera, se puedan expresar libremente sobre lo que siente relacionado al clima laboral en la empresa. Adicionalmente, se revisará la teoría con respecto al tema en artículos especializados, revistas especializadas, e información de empresas. Finalmente, se realizarán entrevistas a los directivos, para saber la apreciación que tienen frente a este tipo de situaciones, y también para conocer posibles estrategias que se hayan usado para solucionarlas. Con las anteriores dos entrevistas propuestas, se pretende ver la manera como los empleados lo perciben y también la empresa en general.

5.5.2 Fase 2

Otra dificultad con la que deben lidiar ambos equipos, es la percepción del grado de importancia de las actividades conjuntas; ya que, al priorizar acciones que difieren de la otra área, puede llegar a dificultar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Debido a esto, se realizará una encuesta online donde se tomen empleados de los dos departamentos de PYMES vallecaucanas, esta estará enfocada en determinar la percepción que tiene cada departamento sobre el grado de importancia de las actividades a realizar. A partir de esto, se podrá analizar si dicho problema efectivamente se encuentra presente en las empresas de este sector.

5.5.3 Fase 3

En una organización es importante que se cumplan los objetivos corporativos de la misma. Sin embargo, esto puede llegar a tener un grado de dificultad elevado, por ello, los departamentos que conforman la empresa deben velar porque sus objetivos estén sincronizados entre sí. Dicho esto, se implementará una investigación cuantitativa, tomando en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a los departamentos de marketing y de ventas. A partir de este análisis, se va a examinar si efectivamente este problema de desalineación de objetivos está presente en las empresas, y en caso tal, analizar bien qué es lo que está sucediendo y poder plantear alternativas para solucionar dichos problemas.

5.5.4 Fase 4

Finalmente, se consolidarán las recomendaciones pertinentes a partir de los hallazgos encontrados y el análisis realizado, con el fin de establecer una guía para que las PYMES vallecaucanas puedan sincronizar sus equipos de marketing y ventas.

6. Desarrollo de la investigación

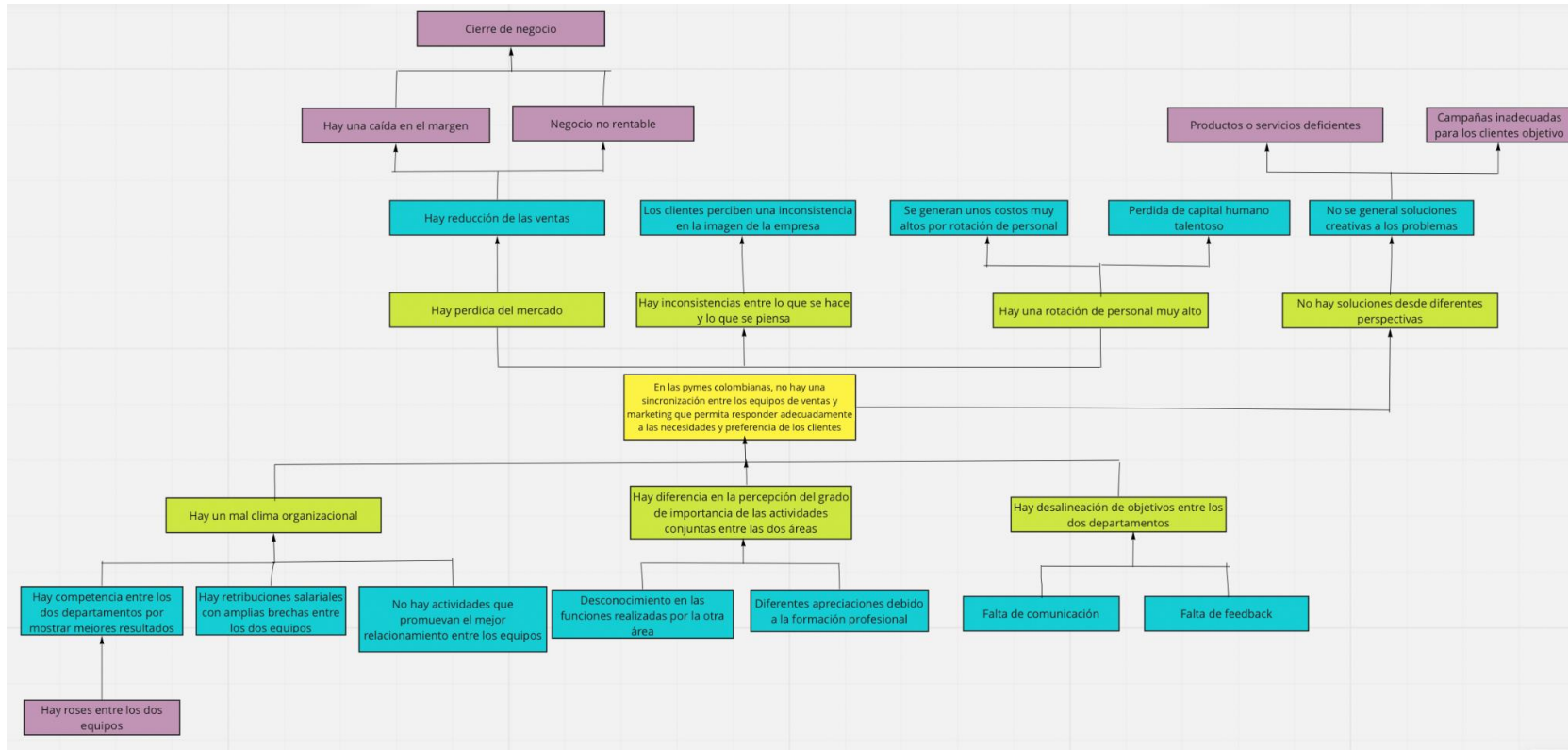
En esta sección se desarrollarán en detalle cada uno de los objetivos específicos propuestos en la investigación, a partir de la metodología mencionada en la sección 5. Para esto se hará uso de la información primaria y secundaria recolectada sobre las PYMES del sector de consumo de productos msivos. A partir de la estructuración coherente de los datos se podrán formular y posteriormente exponer recomendaciones para que los equipos de Ventas y Marketing puedan sincronizar sus esfuerzos de tal forma que beneficie a las PYMES colombianas.

6.1 Diagramas de árbol

La metodología del Marco Lógico se utiliza como la estrategia inicial de investigación para realizar un análisis causal, creando así medios y objetivos visibles para contrarrestar las posibles consecuencias de dicho problema. Esta matriz procura determinar los objetivos de este proyecto y resaltar las recomendaciones. En primer lugar, se encuentra el Gráfico 1 que muestra el principal problema que es tener los equipos de ventas y marketing no sincronizados. En este se ilustra cómo hay unas causas que generan este gran problema y las posibles consecuencias de las empresas que se ven perjudicadas por este mismo. En segundo lugar, está el Gráfico 2, el cual identifica los objetivos que se pueden alcanzar si las empresas logran tener estos dos equipos alineados.

Gráfico 1.

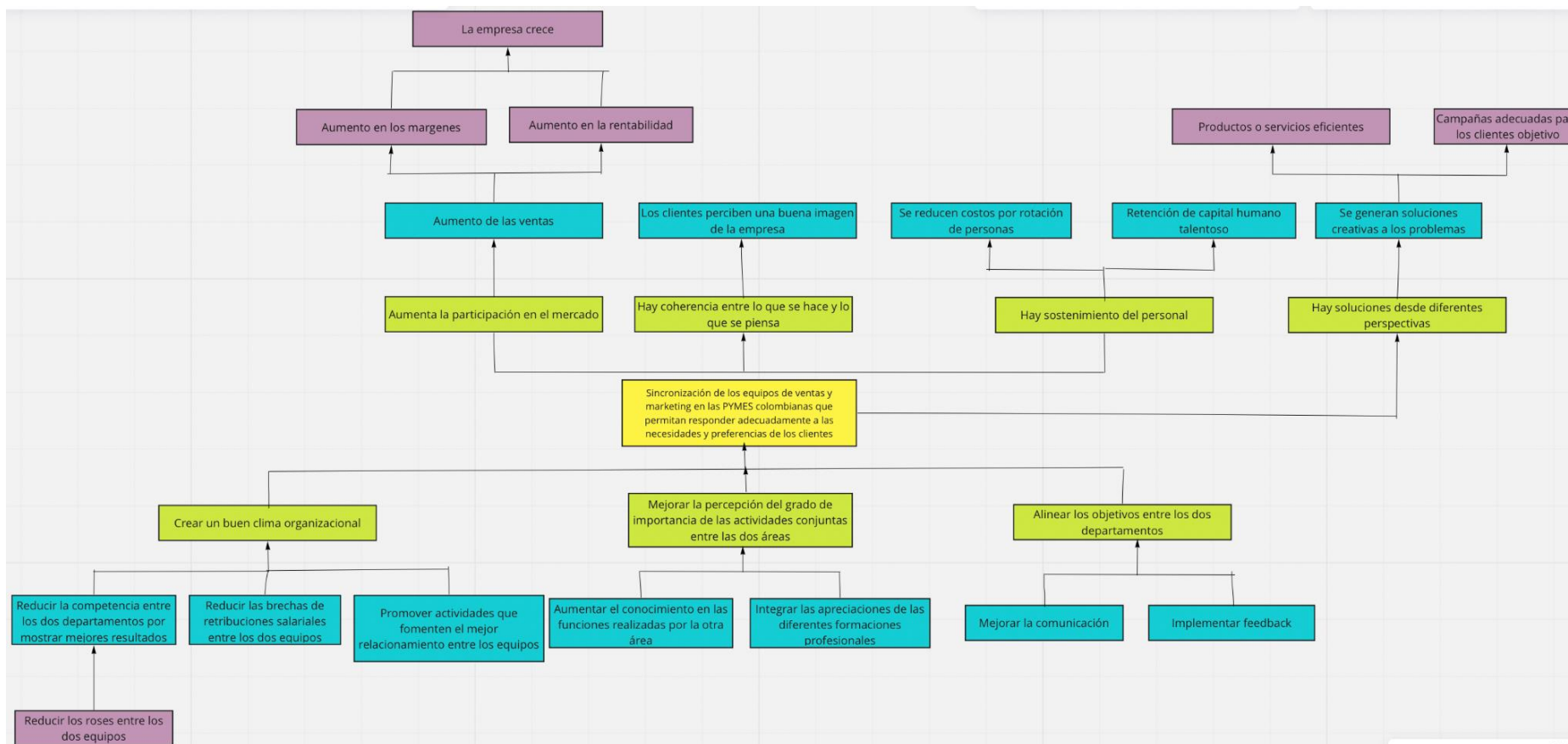
Diagrama de árbol de problemas



Nota. El gráfico representa el árbol problemas que se utilizó para la elaboración del documento. Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2.

Diagrama de árbol de objetivos



Nota. El gráfico nos muestra el árbol de objetivos desarrollado en la primera fase de la investigación según el uso de la MML. Fuente: elaboración propia.

6.2 Mediciones del clima organizacional

Las compañías anhelan ser más competitivas y para esto deben preocuparse en mejorar sus procesos acompañados con personal capacitado para así poder alcanzar resultados esperados y distinguirse ante la competencia. La organización debe invertir recursos en cada persona de la empresa al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo. En consecuencia, la compañía debe cuidar a sus empleados y también la forma como ellos se sienten en la empresa, ya que de esto puede depender el desempeño de cada uno de ellos. Para ello, la empresa debe estar evaluando constantemente cómo se encuentra el clima organizacional y cómo los empleados se sienten en ella, ya que esto trae beneficios a la empresa como: el aumento de la productividad, la humanización de la organización, el aumento de la seguridad en el negocio y cultiva la confianza empresarial.

Según Cota (2017), “El clima organizacional se puede medir aplicando un instrumento a los trabajadores de una empresa; una opción es la aplicación de encuestas a los empleados, aunque existen otras herramientas tales como la observación, la entrevista o realización de preguntas”. Ahora bien, estas son herramientas que ayudan a la compañía a estar evaluando su clima organizacional constantemente y que tengan un control y un seguimiento sobre su ambiente laboral y como los empleados se encuentran dentro de la empresa.

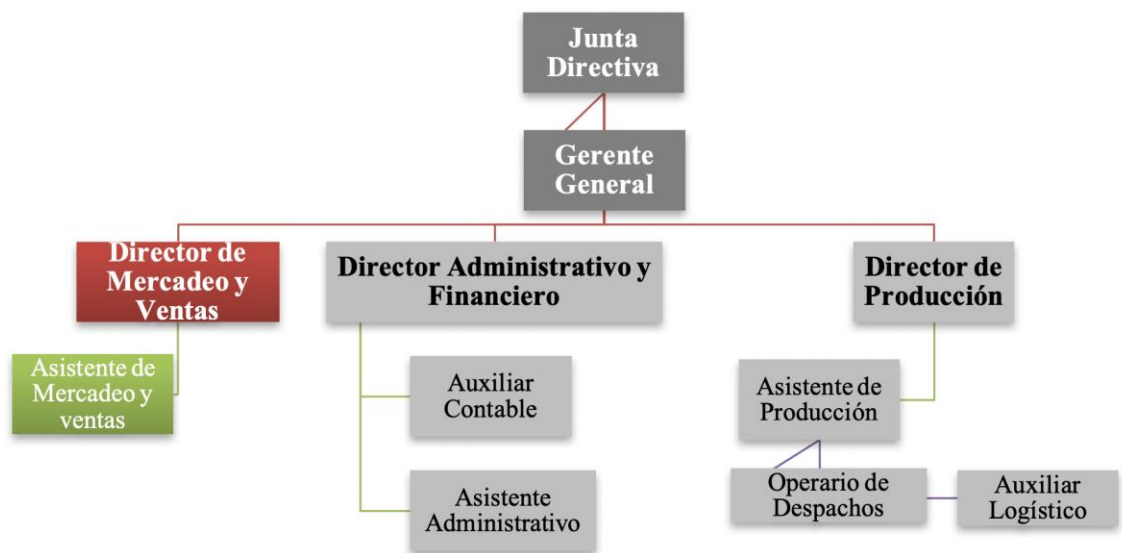
6.3 Estructura de los departamentos de Marketing y Ventas

El diseño de los organigramas de las empresas no es único y puede variar de una organización a otra, ya que depende tanto del entorno, sector, cultura y competencia de cada empresa como lo afirma Asturias Corporación Universitaria (s.f). Por lo tanto, puede darse el caso que tanto el departamento de Marketing y Ventas se encuentren integrados en un solo departamento como se puede observar en el Gráfico 3. Ahora bien, se pudo encontrar que la mayoría de las empresas con las que trabajamos se encuentran con esta estructura.

Principalmente, porque son empresas medianas que no cuentan con todos los recursos para tener departamentos separados, sino que por el contrario tienen un departamento conjunto, en donde existe el jefe de mercadeo y este es el que está encargado tanto de este departamento como el de Ventas.

Gráfico 3.

Organigrama con departamentos integrados



Nota. El gráfico representa la estructura con el departamento de Ventas y Marketing integrados y nuevo organigrama de Archivos Antonina 's S.A.S. Tomado de Vargas et al. (2016). Creación del departamento de mercadeo y ventas de la empresa ANTTONINA'S S.A.S. recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81006/1/bermudez_mercadeo_ventas_2016.pdf

Por el contrario, “En empresas grandes, con una fuerte cultura de marketing y enfoque en el cliente, suele aparecer la estructura que comprende un departamento de ventas separado de un departamento de marketing, cada uno de ellos con sus respectivos directores reportando a la dirección general” (ACU, s. f). En el Gráfico 4 se puede apreciar un organigrama con los departamentos de ventas y marketing por separado.

Gráfico 4.

Organigrama con departamentos separados



Nota. El gráfico representa una estructura de una empresa con los departamentos de Marketing y Ventas separados. Fuente: elaboración Propia.

6.4 Situación de los departamentos de marketing y ventas

En un pasado el marketing era visto más como un gasto dentro de las empresas. Sin embargo, con el pasar de los años ha tomado más fuerza y se ha hecho visible la gran importancia que tiene este para las organizaciones. Con la llegada de la pandemia, el marketing ha tenido mucho impulso y ahora es visto como uno de los principales engranajes que impulsan la facturación de la mayoría de empresas. Por esta razón, es vital que este funcione de la mejor manera. No obstante, se hace evidente que en muchas compañías existen problemas entre los departamentos de Ventas y Marketing que conllevan a que no se coordinen estrategias en conjunto y en consecuencia la empresa pierda oportunidades para escalar y llegar a nuevos mercados.

Es muy frecuente que en las empresas se encuentren roces entre estos departamentos, ya que cada grupo infravalora la contribución del otro y como consecuencia ambos tropiezan y el rendimiento de la organización se ve enormemente afectado. Según un artículo del Harvard Business Review (2006), las tensiones que se presentan frecuentemente se dividen en dos categorías principales: económicas (se suele repartir un mismo presupuesto, entre ambas áreas, y no siempre de forma equitativa) Adicionalmente hay diferencias culturales, debido a que los

dos departamentos atraen a diferentes tipos de personas, las cuales alcanzan el éxito empleando su tiempo en formas muy distintas. Lo anterior es un problema que varias compañías lo evidencian, sin embargo, son pocas las empresas que parecen hacer esfuerzos serios para analizar y mejorar la relación entre estas dos funciones críticas.

6.5 Entrevistas realizadas a empresas

Para entender un poco más la situación que atraviesan las pymes colombianas del sector de consumo de productos masivos, los cuales usan los canales de distribución de hipermercados y tienda a tienda en el Valle del Cauca, en relación con la no sincronización de sus equipos de Ventas y Marketing. Se tomaron seis empresas y se le realizaron una serie de preguntas a sus empleados de dichos departamentos, al igual que a sus directivos, para de esta manera poder completar las fases del estudio.

Ahora bien, la mayoría de empresas con las que trabajamos están dedicadas al sector de alimentos, solo dos de ellas se encontraban en el sector de electrodomésticos. Son compañías que cuentan con menos de 200 empleados, tienen recursos limitados y es por esto que acuden a estrategias como la de no separar las dos áreas de Ventas y Marketing. Además, son empresas familiares y de pocos dueños. Adicionalmente, estas dominan y abastecen un mercado local o regional, ya que ninguna funciona a nivel nacional o internacional. Por último, se encuentran en proceso de crecimiento e industrialización y aspiran a poder ser cada vez más grandes.

6.5.1 Diseño de entrevista.

Las encuestas se le realizaron a los trabajadores y gerentes de las diferentes empresas de manera virtual, con una serie de preguntas semiestructuradas, las cuales estaban distribuidas en tres partes acorde con las principales problemáticas tratadas en esta investigación. A los empleados se les realizó una entrevista individualmente, la cual se puede apreciar en el Anexo 1. La primera constaba de diez preguntas y la segunda, una encuesta donde podían calificar las

actividades de acuerdo a la importancia. Por último, se hizo una entrevista a los directivos de las respectivas empresas con el fin de obtener una visión más general de la desincronización de los equipos de Ventas y Marketing. En el Anexo 2 podrán encontrar el formato de la entrevista. Con lo anterior, se pretende entender el punto de vista de los altos mandos con respecto a la problemática.

6.5.2 Análisis y hallazgos de las entrevistas.

Se realizaron seis entrevistas a los directivos y empleados de las pymes colombianas, de las cuales una de ellas fueron: La Panadería Kutu, Empanadas Vallunas, La Gabela y otras tres que prefirieron no publicar sus nombres.

Lo que pudimos encontrar a partir de las entrevistas a las empresas, es que un 90% manejan una estructura organizacional en donde las áreas de Marketing y Ventas están integradas, en las cuales el jefe de marketing es el director del departamento, ya que él también tiene a su cargo el personal de ventas. Lo anterior, se pudo evidenciar principalmente porque estas tienen limitaciones de tipo presupuestal, que hace que no puedan tener los dos departamentos separados. Adicionalmente, se mostró que casi la totalidad de los directivos que entrevistamos, manifestaron que son conscientes de los problemas que se generan entre los equipos. No obstante, parece haber una falta de interés y esfuerzo para resolverlo. En general, no hay conciencia del problema en las empresas y por esto no ponen mucha atención a este. Del mismo modo, se evidenció que no hay una claridad en las estrategias a plantear dentro de cada área y tampoco de todo el departamento, que permita la planeación y asignación de recursos mucho más claro y controlado por parte de la empresa.

De las problemáticas que genera la desincronización de los equipos, se resalta un clima organizacional deficiente en las empresas, principalmente revelado por los empleados que entrevistamos, dado que estos resaltan que la mayoría de veces existen constantes tensiones entre los dos departamentos. Por un lado, se manifestó que esto en muchas ocasiones se debe

a conflictos culturales, que hacen que el personal de Ventas se sienta inferior y el de Marketing crea que por tener un título o más estudios pueden ser más valiosos en la empresa y superiores a los otros. Por otro lado, se encontró que el problema que más destacaron los encuestados y que parece ser el más influyente para el mal clima laboral, es la mala comunicación, ya que la mayoría de estos hacen énfasis en este y comentan que esto conduce a que se presenten en muchas ocasiones problemas personales entre los integrantes de las áreas.

Finalmente, se puede analizar el gran desalineamiento que existe entre los objetivos de las dos áreas, y que la mayoría de veces los empleados no son conscientes de las actividades y labores que realiza el otro departamento. Esto se debe a que los dos departamentos suelen ejecutar esfuerzos por separado, y no tienen finalidades que unan sus trabajos, del mismo modo, cuentan con una mala planeación y estrategia para alcanzar estos mismos. Al mismo tiempo, presentan un sistema de comunicación deficiente, en donde muchas de las ocasiones la comunicación no es fluida y puede haber intermediarios que no permiten que el mensaje llegue de la manera correcta. Adicionalmente no cuentan con una retroalimentación que les permita seguir mejorando y trabajar en los errores que ya vienen cometiendo.

6.6 Encuestas realizadas a los empleados

Con el fin de comprender la diferencia que hay en el grado de importancia de las actividades a realizar por departamento, se implementó una encuesta a los empleados de las empresas, lo que nos permitirá verificar la presencia de la problemática descrita anteriormente.

6.6.1 Diseño de la encuesta

Las encuestas se llevarán a cabo de manera virtual, por medio de la plataforma Google Forms, la cual se puede observar en el Anexo 3. La encuesta está diseñada de manera que los encuestados puedan evaluar el grado de importancia de ocho actividades con una escala de 1 a

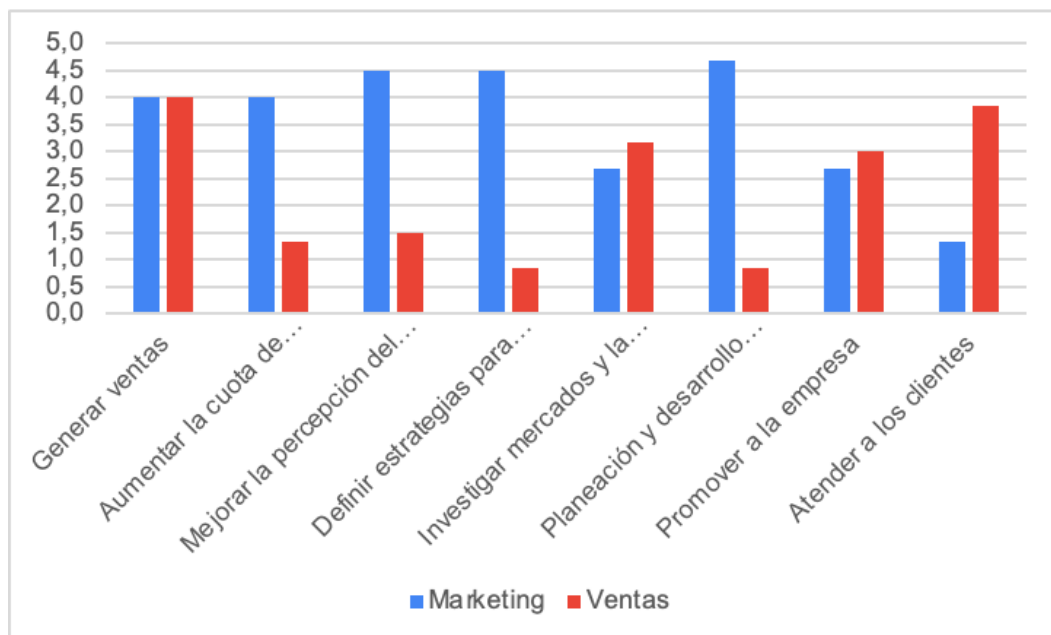
5, en donde 5 es la máxima que se entiende como muy importante y 1 como muy poco importante.

6.6.2 Análisis de la encuesta

Con base en los datos recolectados de la encuesta que se realizó a los empleados de las diferentes compañías, se sacaron los promedios de las calificaciones asignadas a cada actividad por área, los cuales se pueden ver en el Gráfico 5. El análisis de esta información tiene el objeto de cumplir con la fase dos de la investigación. Con todo esto, se puede decir que las funciones más relevantes para Marketing son las actividades de generar ventas, aumentar la cuota de mercado, mejorar la percepción del consumidor, definir las estrategias para ofrecer producto o servicios y planeación y desarrollo de estrategias de marketing, donde obtuvieron una calificación de 4 o superior. En cambio, las funciones más importantes para el departamento de Ventas fueron generar ventas y atender a los clientes.

Gráfico 5.

Porcentaje de actividades similares entre departamentos.

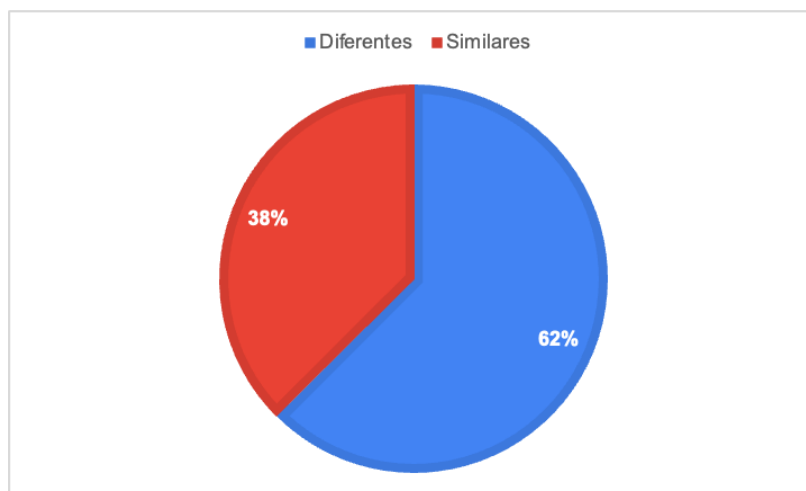


Nota. En esta tabla se muestran los promedios de las calificaciones de las diferentes actividades. Los promedios están divididos por departamento. Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados anteriores, se puede confirmar la existencia de la diferencia en el grado de importancia de las actividades a realizar por parte del personal de ambos equipos. Estos clasificaron de manera parecida tres actividades propuestas por la encuesta, las cuales fueron: generar ventas, investigar mercados y la competencia, en donde la actividad con mayor calificación y por ende mayor importancia para los dos departamentos, es generar ventas. Sin embargo, el número de funciones que calificaron de manera similar representa únicamente el 38%, como se muestra en el Gráfico 6. Por otro lado, el 62% de las actividades clasificadas difieren entre los dos grupos, lo que evidencia que realmente hay una diferencia en la importancia de las actividades por departamento.

Gráfico 6.

Porcentaje de actividades similares entre departamentos.



Nota. En esta tabla se muestran los porcentajes de las actividades que calificaron cada departamento. Se agruparon las actividades que tuvieron calificaciones similares y las que no. Fuente: *Elaboración propia*

7. Conclusiones

La desincronización entre los equipos de ventas y marketing dificulta que las compañías alcancen sus objetivos empresariales y aumenten su rentabilidad. Por lo tanto, se requiere que las empresas trabajen para solucionar dicho problema, ya que su práctica resulta ser una costumbre en el día a día en la administración de las pymes vallecaucanas. Dicho esto, no se debería perder el interés por resolver este problema que trae tanto perjuicio para la empresa.

Uno de los principales causantes de la desincronización de los departamentos reside en el clima organizacional. Dicho esto, se considera que las brechas salariales entre los integrantes del departamento tienen un gran impacto en el ambiente laboral, puesto que esto lleva a que los de Marketing sientan que tienen más reconocimiento y derechos, y que por el contrario, los de ventas se consideren inferiores. Como consecuencia, este tipo de tensiones tanto de equipos como personales, pueden tener un gran impacto en el rendimiento de cada uno de los miembros de las áreas, ya que no permite que los trabajadores puedan laborar en un ambiente ameno, el cual los impulsa a dar lo mejor de ellos, sino que por el contrario pueden estar más concentrados en resolver los problemas personales que existan entre los integrantes.

Por otro lado, se evidencia una clara diferencia en la percepción del grado de importancia de las actividades a realizar, y esto se debe a que los integrantes de las dos áreas tienen una formación profesional diferente, teniendo en cuenta que los de Marketing han ido a una universidad, mientras que los de Ventas la mayoría de veces tienen conocimientos empíricos. Se evidencia claramente como hay una diferencia en la percepción de ciertas actividades que deberían estar alineadas, y también, de los departamentos quienes deben estar en constante contacto para la creación conjunta de estrategias efectivas. Lo anterior, puede derivar en que la estrategia de recordación del producto y de la empresa como tal, que plantean los de Marketing en las redes sociales sea totalmente diferente y no sea congruente con el día a día que vive el departamento de Ventas con el cliente.

La deficiente comunicación y la falta de retroalimentación entre los equipos, puede derivar en la creación de campañas equívocas por parte del departamento de Marketing, debido a que no tienen en cuenta el punto de vista de las personas de Ventas, que son las que realmente están en contacto con el cliente y que pueden tener información relevante para crear una campaña que vaya dirigida eficientemente al mercado. De este modo, la mala comunicación no solo afecta lo mencionado anteriormente, sino que tiene repercusiones negativas en el mal clima organizacional, debido a que puede generar tensiones en los equipos de trabajo. Como consecuencia, las situaciones incómodas no se pueden resolver fácilmente por medio de la comunicación y pueden llegar a terminar en problemas personales. Finalmente, la retroalimentación continua sirve para guiar a los empleados al cumplimiento de los objetivos y a tener unas discusiones abiertas de sus fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, al no haber esto en la empresa, los empleados no cuentan con la oportunidad de tomar conciencia de lo que realmente están haciendo mal, y poder mejorar en este tipo de aspectos para que el equipo sea más eficiente.

La falta de planeación y claridad de las actividades a desarrollar por parte de cada una de las áreas, puede derivar en una dificultad para la asignación de recursos, pues si no le presentan de manera clara a la junta directiva las actividades y el resultado de estas, la empresa no va a estar dispuesta a asignar los recursos necesarios. Igualmente, encontramos que pareciera como si cada equipo trabajara por aparte y a su manera, pero, la compañía y ellos consideran que Marketing y Ventas trabajan en una misma área.

8. Recomendaciones

Una de las recomendaciones que pueden funcionar para este problema en las organizaciones, es hacer reuniones una vez al mes, en donde estén involucrados empleados tanto de Ventas como de Marketing. En estas reuniones se pueden poner en común puntos como campañas que va a sacar la empresa, para que así empleados de los dos departamentos puedan aportar desde su conocimiento. Otra herramienta que se podría implementar sería crear un sistema de comunicación unificado entre los dos departamentos. El objetivo es que los integrantes de los equipos puedan relacionarse de manera ágil y rápida, con el fin de que ambos puedan sincronizar sus actividades y de la misma forma recibir retroalimentación entre ellos. Establecer este tipo de programas de mejoramiento de las comunicaciones, permitirá enormemente que el clima organizacional mejore.

Así pues, con respecto a la retroalimentación se puede adoptar una herramienta como el balance de desempeño, en donde la encargada de Recursos Humanos en conjunto con el jefe del departamento, evalúen el desempeño de cada empleado con el fin de establecer las acciones de mejora necesarias y establezcan un plan de mejoramiento conjunto dentro de cada área. De esta manera, se crea un sistema de retroalimentación más constructivo y profesional, pues se construirá de la mano de una persona como la de Recursos Humanos que tiene más experiencia en este tema. Además, se recomienda que junto a esta misma persona se pueda llevar una encuesta anónima periódicamente, donde cada integrante pueda valorar el clima organizacional, esto permitirá que las personas no sientan presión por decir lo que realmente sienten con respecto al ambiente laboral, y que sirva como referencia para saber los aspectos a mejorar.

En otro orden de ideas, se recomienda que a la hora de establecer los objetivos de los dos departamentos se sienten conjuntamente a plantearlos. Si ambos establecen sus metas de

manera conjunta, sus esfuerzos no se verán enfrentados los unos con otros, lo que facilita el desarrollo de sus tareas. Adicionalmente, esto ayudará a que realmente los departamentos sean conscientes de los objetivos del área contraria y que sea mucho más fácil trabajar en sinergia.

Finalmente, lo anteriormente descrito no solo aplica para los equipos de Ventas y Marketing, sino que también a los objetivos de las otras áreas. Esta práctica se tiene que llevar a las diferentes áreas de una manera transversal, realizándose a lo largo de la empresa para evitar problemas de sincronía de la compañía. Es muy importante para la empresa entender que realmente hay varios equipos que deben también tener contacto y estar coordinados como las áreas de Ventas y Marketing con Producción y Desarrollo, debido a que, si se están relacionados, se trabajaría de una manera mucho más sincronizada aprovechando las sinergias, lo que haría a la compañía más eficiente.

NOTA: A continuación, se puede encontrar el código QR con el documento, donde se pueden apreciar las conclusiones que se descubrieron como resultado de la investigación. Además, se pueden ver las recomendaciones que las PYMES pueden adoptar para sincronizar sus equipos de Ventas y Marketing. Asimismo, esto se podrá observar en el Anexo 4.



<https://cdn.me-qr.com/pdf/10478774.pdf>

9. Anexos

Anexo 1. Entrevista a los empleados

1. ¿Considera que existen tensiones entre su departamento y el marketing o ventas, según el caso?
2. ¿Usted ha presenciado o evidenciado algún conflicto entre los departamentos de marketing y ventas?
3. ¿Considera que estos problemas entre los departamentos afectan el rendimiento de cada área?
4. ¿Considera que los objetivos de su departamento de alguna manera se alinean con los de ventas o marketing, según sea el caso?
5. ¿Conoce usted las funciones que realiza el otro departamento, según sea el caso?
6. ¿Cuál es el objetivo principal de su departamento?
7. ¿Cree que este objetivo se complementa con el otro departamento, según sea el caso?
8. ¿Considera que en algunas ocasiones el cumplimiento de ese objetivo principal de su departamento va en contravía con el objetivo de ventas o marketing, según sea el caso?
9. ¿Tienen comunicación entre su departamento y el otro (ventas/marketing)?
10. ¿Con qué frecuencia se comunica su departamento con el otro?

Anexo 2. Entrevista a los directivos

1. Describa un poco su empresa.
2. ¿A que se dedican principalmente?
3. De qué tamaño podría decir que es su empresa
4. ¿Cuántos departamentos tiene en la empresa?
5. ¿Cómo está constituido el departamento de marketing y de ventas?
6. ¿En su empresa se maneja por separado y cada uno cuenta con su gerente o los tienen en un mismo departamento?
7. ¿Manejan presupuestos por aparte o conjuntos en estos departamentos?
8. ¿Considera usted que es frecuente que en las empresas se presenten problemas entre los departamentos de marketing y ventas?
9. ¿Considera usted que en su empresa se han presentado conflictos entre los departamentos de ventas y marketing?
10. ¿Han intentado solucionar estos problemas?
11. ¿Han encontrado alguna solución para tratar este problema?

12. ¿Cree usted que esta desincronización entre departamentos repercute en el rendimiento de su empresa?
13. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?
14. ¿Cómo es el clima laboral entre los equipos de marketing y ventas?
15. ¿Existen roces entre las áreas de marketing y ventas?
16. ¿Qué tipo de incentivos existen en estas áreas?
17. ¿Es muy marcada la diferencia salarial entre los dos departamentos?
18. ¿Qué beneficios adicionales puede tener cada área (no necesariamente de dinero)?
19. ¿Son muy diferentes los beneficios que tienen marketing a los de ventas?
20. ¿Sus equipos de ventas y marketing realizan sus actividades en conjunto?
21. ¿Cree que sus equipos de ventas y marketing perciben de igual manera la importancia de las actividades a realizar?
22. ¿En su empresa los departamentos de marketing y ventas conocen las tareas que desempeña la otra?
23. ¿Cree que dependiendo del departamento le dan más prioridad a ciertas actividades?
24. ¿Considera usted que en ocasiones algunas de las actividades de ventas o marketing dificultan las del departamento opuesto?
25. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para que los objetivos de los departamentos de ventas y marketing estén alineados?
26. ¿Revisan en conjunto los objetivos de ventas y marketing?
27. ¿Con qué periodicidad se hacen sesiones conjuntas o independientes para obtener retroalimentación de las áreas y establecer acciones de mejora?

Anexo 3. Encuesta a los empleados

¿Qué actividad considera más importante? clasificándolas de 1 a 5 según el grado de importancia, siendo uno la prioridad más baja y 5 la más alta.

- Generar ventas
- Aumentar la cuota de mercado
- Mejorar la percepción del consumidor
- Definir estrategias para ofrecer producto o servicio
- Investigar mercados y la competencia
- Planeación y desarrollo de estrategia de marketing
- Promover a la empresa
- Atender a los clientes

Anexo 4. Análisis y recomendaciones para sincronizar los departamentos de Ventas y Marketing

DESALINEACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y MARKETING

PYMES

RECOMENDACIONES PARA SINCRONIZAR TUS EQUIPOS DE VENTAS Y MARKETING

PYMES

BRECHAS SALARIALES

Las brechas salariales entre los integrantes del departamento tienen un gran impacto en el ambiente laboral, ya que esto lleva a que los de Marketing sientan que tienen más reconocimiento y derechos, y que por el contrario, los de ventas se consideren inferiores.



REUNIONES CONSTANTES

El fin de la reunión es discutir distintos puntos de la empresa y construir soluciones con el aporte de los integrantes de ambos departamentos. Preferiblemente realizarla en una periodicidad mensual.



FORMACIÓN PROFESIONAL DIFERENTE

Hay clara diferencia en la percepción del grado de importancia de las actividades a realizar, y esto se debe a que los integrantes de las dos áreas tienen una formación profesional diferente, teniendo en cuenta que los de Marketing tienen estudios universitarios, mientras que los de Ventas no la tienen.



COMUNICACIÓN UNIFICADA ENTRE DEPARTAMENTOS

El objetivo es que los integrantes de ambos equipos puedan relacionarse de manera ágil y rápida, con el fin de que puedan sincronizar sus actividades y de la misma forma recibir retroalimentación entre ellos.



FALTA DE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

La deficiente comunicación y la falta de retroalimentación entre los equipos, puede derivar en la creación de campañas equivocadas por parte del departamento de Marketing, debido a que no tienen en cuenta el punto de vista de las personas de Ventas, que son las que realmente están en contacto con el cliente.



BALANCE DE DESEMPEÑO

La encargada de Recursos Humanos en conjunto con el jefe del departamento, evaluará el desempeño de cada empleado con el fin de establecer las acciones de mejora necesarias y fijarán un plan de mejoramiento conjunto dentro de cada área.



FALTA DE PLANEACIÓN

La falta de planeación y claridad de las actividades a desarrollar por parte de cada una de las áreas, puede derivar en una dificultad para la asignación de recursos, ya que si no se presentan de manera clara a la junta directiva las actividades y el resultado de estas, la empresa no va a estar dispuesta a asignar los recursos necesarios.



ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN CONJUNTO

Esta práctica ayudará a que los departamentos tomen conciencia de los objetivos del área contraria, lo que facilitará trabajar en sinergia.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS CON TODAS LAS ÁREAS

Esta práctica se tiene que llevar a las diferentes áreas de una manera transversal, realizándose a lo largo de la empresa para evitar problemas de sincronía de la compañía.



¡JUNTA SUS EQUIPOS DE MARKETING Y VENTAS DE LA MISMA FORMA! RECOMENDACIONES A DIRECTOR PARA LAS PYMES COLOMBIANAS PARA AUMENTAR CONTINUIDAD E INICIAR QUE EVALUACION LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES.



¡JUNTA SUS EQUIPOS DE MARKETING Y VENTAS DE LA MISMA FORMA! RECOMENDACIONES A DIRECTOR PARA LAS PYMES COLOMBIANAS PARA AUMENTAR CONTINUIDAD E INICIAR QUE EVALUACION LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES.



Bibliografía

Asturias corporación universitaria. (Sin fecha). *La organización de la función de ventas 2*. [https://www.centro-](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_comercial/unidad1_pdf4.pdf)

[virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_comercial/unidad1_pdf4.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_comercial/unidad1_pdf4.pdf)

Cota, J. A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Universidad Nacional de la Plata*, 39-45.

Economía (2021). *La pandemia deja consumidores más emocionales y más exigentes con los valores de las marcas*. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-02-04/consumidores-mas-emocionales-y-mas-exigentes-con-los-valores-de-las-marcas.html>.

González-Fernández-Villavicencio, N. (2015). *Qué Entendemos Por Usuario Como Centro Del Servicio. Estrategia Y Táctica en Marketing*. *El Profesional de La Información*, 24(1), 5–13. <https://nebulosa.icesi.edu.co:2144/10.3145/epi.2015.ene.01>.

Hair, J. F. (2021). *Principios de investigación de mercados*. McGraw-Hill Interamericana. <http://nebulosa.icesi.edu.co:2070/?il=16415>.

Harvard Business Review(2021). *Are Your Marketing and Sales Teams on the Same Page?*. [online] Available at: <https://hbr.org/2021/12/are-your-marketing-and-sales-teams-on-the-same-page>.

Hubspot (2017). *Estado de Inbound*. [online] Available at: <https://offers.hubspot.es/hubfs/00-OFFERS-HIDDEN/%5BSPANISH%5D%20SOI%202017/Estado%20de%20Inbound%20Latinoamerica%202017.pdf>.

Le Meunier-Fitzhugh, K., & Piercy, N. F. (2009). *Drivers of sales and marketing collaboration in business-to-business selling organisations*. *Journal of Marketing Management*, 25(5–6), 611–633.

Malshe, A., Johnson, J. S., & Viio, P. (2017). *Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective*. *Industrial Marketing Management*, 63(5), 145–157.

Malshe, A., & Sohi, R. S. (2009a). *What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful?* *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4).

Rouzies, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). *Sales and marketing integration: A proposed framework*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113–122.

Rouziés, D., & Hulland, J. (2014). *Does marketing and sales integration always pay off? Evidence from a social capital perspective*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 511–527.

OCDE (2016), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>.

Organización internacional del trabajo. (2020). Informe de indicadores: *Impacto de la COVID-19 en las Mipymes colombianas* (Nro. 51). Oficina de la OIT para los Países Andinos.