

Importancia del enfoque de mercado y la atención al cliente como factores decisivos en la competitividad de las pymes

Elkin Ochoa Arias
Reinel Miguel Rhenals Fuentes

Resumen

En este artículo se aborda el tema de la importancia del enfoque de mercado y la atención al cliente como factores decisivos en la competitividad de las pymes. Para ello, el análisis teórico se orientó, en primer lugar, a definir el concepto de mercado de enfoque y su utilidad para las pymes, para luego pasar a describir la relación entre las variables mercado de enfoque y atención al cliente para lograr clientes asiduos que, a fin de cuentas, terminan conjugando ventajas competitivas al respecto. El estudio se enmarca en lo que es una investigación descriptiva, de naturaleza cualitativa, donde se agrupó el pensamiento teórico-práctico de un nutrido grupo autores que han adelantado trabajos investigativos considerando la relación enfoque de mercado – atención al cliente.

Palabras clave: Mercado de enfoque, Atención al cliente, Pymes, Ventajas competitivas

Abstrac

This article addresses the issue of the importance of the market approach and customer service as decisive factors in the competitiveness of SMEs. To do this, the theoretical analysis was oriented, firstly, to define the concept of the focus market and its usefulness for SMEs, and then to describe the relationship between the focus market variables and customer service to achieve assiduous clients that After all, they end up combining competitive advantages in this regard. The study is framed in what is a descriptive research, of a qualitative nature, where the theoretical-practical thinking of a large group of authors who have advanced research papers considering the market-customer relationship approach was grouped.

Keywords: Focus market, Customer service, SMEs, Competitive advantages

1. Introducción

Este artículo, es el resultado de una discusión, sobre opiniones e interpretaciones sobre la importancia del enfoque de mercado y la atención al cliente como factores decisivos en la competitividad de las pymes. Se escogió el tema del enfoque de mercado por la estrecha relación que éste guarda con la atención al cliente, específicamente en lo concerniente a que ambas tienen un punto de convergencia a la hora de consolidar procesos de captación y fidelización de clientes.

Aunque el análisis es bastante generalizado, no deja de ser un documento relevante para muchos emprendedores que cada día se animan a poner en marcha su propio negocio pero que descuidan este tema y al final, cuando los clientes no llegan, las ventas se estancan y piensen que lo mejor es cerrar las puertas, sin que nunca se den por enterados de que fue lo que ocasionó la debacle. El trabajo inicia con una definición sobre el mercado de enfoque y su utilidad para las pequeñas y medianas empresas y continúa con una explicación sobre cómo articularse con una buena atención al cliente, conlleva a tener clientes leales y asiduos.

2. Método

El presente trabajo corresponde a una investigación de tipo documental y de naturaleza cualitativa; primero, porque demandó una recopilación adecuada de conceptos, teorías e investigaciones previas sobre la importancia del enfoque de mercado y la atención al cliente para la competitividad de las pymes, que permitieran redescubrir hechos, sugerir nuevos enfoques y orientar hacia otras formas para elaborar instrumentos de investigación y en segundo lugar, porque tuvo como finalidad la descripción de las cualidades de un fenómeno, mediante la búsqueda de conceptos que pudieran abarcar una parte de la realidad.

3. Revisión de la literatura

3.1 Definiendo el concepto de mercado de enfoque y su utilidad para Pymes

Un mercado de enfoque definido por Chirinos (2011) “es cuando se precisa claramente a quien se quiere como su cliente ideal” (p. 175). Esto es, sabiendo como es, aunque hipotéticamente, una empresa puede analizar sus necesidades, sus características y sus expectativas. De ahí, entonces, puede programar toda su mercadotecnia eficazmente.

Las promociones, relaciones públicas, servicio, precio entre otras variables, todo se aclara para una empresa naciente cuando establece un enfoque de mercado. Por eso es importante que previamente defina, por ejemplo, el rango de edad de sus clientes, el género, su nivel de ingresos, grado de escolaridad, el idioma otras características que determinan su modo de vivir, con el fin de consolidar una base, un punto de partida para conseguir la forma adecuada de comunicación y crear una conexión con estos, de manera que le aporten un valor agregado.

Siendo más explícitos, el término *enfoque de mercado* se refiere principalmente a los clientes potenciales de una empresa particular en un sector o mercado específico, que de concebirlo adecuadamente después de una profunda reflexión y análisis sobre las prioridades de comercialización y las especificaciones del portafolio de productos y servicios, le permitirán obtener ventajas competitivas relacionadas con la creación de valor para los clientes, el posicionamiento de la compañía y un aumento de los ingresos.

No obstante, pareciera que tal labor fuese algo obvio que todo emprendedor aplicase antes de poner en marcha su negocio y, no es así. De acuerdo a un reciente informe presentado por Vega, Castaño y Mora (2017), revelan que “una de las principales razones de que el 80% de las pymes no pasan del tercer año de vida y que solo el 20% llegue a los 5 años, es porque se dejan llevar por el desespero de mantenerse a flote en sus respectivos mercados y cometen el error de venderle a cualquiera” (p. 12). Prácticamente, sin un enfoque de mercado que les indique cuál es el tipo de cliente idóneo que se necesita para crecer; con una frecuencia y monto de compra determinados que las lleve a consolidar no solo una buena reputación sino buscar un grado especialización que se convierta en un rasgo distintivo de los demás competidores, es muy difícil mantener indicadores de crecimiento y rentabilidad constantes y, en el mejor de los casos, en aumento.

De esta reflexión dan cuenta Franco y Urbano (2011) al asegurar que “no ha existido una sola pyme exitosa que haya crecido hasta convertirse en una empresa grande sin que previamente haya definido con claridad un mercado de enfoque y trabajado arduamente en una especialización” (p. 83). Antes, por el contrario, muchas de ellas, con tal de mantenerse en carrera y vender caen en la trampa de la diversificación, que no es otra cosa que venderle a todo tipo de clientes que con el tiempo a lo único que conducen es que la organización pierda su foco y no desarrolle una auténtica ventaja competitiva para un nicho de mercado en especial. Tal situación no ocurre, por ejemplo, en las grandes empresas exitosas de la ciudad de Cartagena, ya que, según Orozco, Arraut y Amat (2013) “la mayor parte de ellas se enfocan en atender un mercado específico” (p. 92).

Ahora bien, tampoco es necesario que el gerente de una Pyme conozca o sea un erudito sobre todas las variables socioeconómicas de su mercado den enfoque, ya que eso sería una labor interminable y bastante tediosa. En tal virtud, la forma más sensata de proceder según Ivancevich, Gibson y Donelly (2003) “es simplemente construir una idea generalizada en la cual se puedan inferir las características más relevantes de los clientes potenciales a los que se les desea vender” (p. 14).

Un ejemplo que ayudaría a entender mejor como sería en la práctica la realización de este ejercicio, es el de un emprendedor que desea abrir un restaurante de bajo costo en un barrio popular (estrato 2) de la ciudad de Cartagena, donde el almuerzo ejecutivo no sobrepase el precio de \$5.000 pesos, teniendo en cuenta que la idea es ofrecer una alternativa de comida más económica para quienes deben almorzar fuera y quieren calidad y precio en sus alimentos.

A grandes rasgos se puede inferir que este emprendedor le ha apostado a la democratización del consumo, apoyándose en los nuevos formatos de bajo costo que, según Choconta (2017) “sacrifica algunos gastos en mercadeo, empaques, exhibición o publicidad y garantiza una adecuada relación entre precio y calidad” (p. 10), siendo ésta una clara iniciativa en donde la reducción del margen de ganancia no es importante, siempre y cuando se vendan grandes volúmenes. De esta manera, el mercado en el cual se quiere concentrar pudiera ser algo más o menos así:

- Público objetivo: personas con empleos informales que perciben ingresos diarios en condiciones laborales deficientes, sin protección social que cuentan con estabilidad económica.
- Estrato socioeconómico: 1, 2 y 3.
- Nivel de ingresos: \$30.000 pesos diarios.

La anterior es una definición sencilla pero que puede ser bastante productiva porque al tener presente estas características del mercado al que se ve a enfocar, guían inequívocamente al emprendedor a planear acertadamente su mercadotecnia, de

manera mucho más efectiva y lograr resultados mucho mejores. En concordancia, es posible deducir que muchas personas de este mercado de enfoque:

- Se desempeñan como mototaxistas, vendedores ambulantes, trabajadores de servicio doméstico, limpiavidrios e incluso, empleados formales que devengan un salario mínimo.
- No llevan almuerzo preparado desde casa consigo, sino que buscan un lugar en la calle donde almorzar.
- Disfrutan de la buena comida.
- Son personas que le dan mucha importancia a la relación precio – calidad.

Así las cosas, el emprendedor de este ejemplo, al conocer esta información puede usarla para formarse una idea básica de cómo desarrollar su producto o servicio. Por ejemplo:

- Este grupo, definitivamente, puede pagar el precio que se ha fijado en \$5.000 pesos por un almuerzo sin sustituir calidad y sabor por ahorrarse dinero en el restaurante. (su mercadotecnia, panfletos, volantes, anuncios, deben estar bien revisados e incluir la promesa de venta en cuanto al servicio, precio y calidad.
- Le es importante que devenguen dinero diario, ya que esto le permite hacer frente a obligaciones de corto plazo.
- Los cupones de descuento no son muy efectivos en este mercado (quizás no es muy buena idea que a los clientes se les ofrezca un pequeño descuento, pues prefieren un excelente servicio).
- El internet es algo de uso cotidiano, por eso es conveniente preparar mercadeo por redes sociales a través de una página en facebook o un perfil en Instagram.

En fin, hay un sinnúmero de cosas que le guiarán y filtrarán sus planes de acción. Si no se tiene esto bien definido, se pueden incurrir en errores que pueden costar muchísimo tiempo, dinero y hasta la imagen de la empresa en algunos casos. Por

tanto, conocer bien el mercado de enfoque, -es decir, el target al que se le apunta tener como clientes-, va a asegurar el éxito de las actividades de mercadotecnia y promoción que se utilicen para dar a conocer el negocio.

En ese sentido, todo deberá desarrollarse de la relación de los productos y servicios que ofrezca la empresa con sus clientes. Decirlo es muy fácil, pero se advierte desde ya que esta es una tarea que requiere mucha planificación que ayude a minimizar el riesgo de fracasar al momento de poner en marcha la actividad económica e incursionar sin fuerza en el mercado.

Cuando un pequeño o mediano empresario desconoce su mercado de enfoque, las inquietudes que siempre le vienen a la mente según Rodríguez (2010) “se asemejan a preguntar ¿Cómo llegar a un lado? Sin saber a dónde quiere llegar. Cómo se sentiría si alguien le preguntara ¿oye, ¿cómo puedo llegar? Usted pregunta: ¿a dónde? Y le contestan «no sé... a cualquier lado». Sería confuso” (p. 40). Pues bien, así es el desconocer el mercado que se desea conquistar porque todo su concepto debe partir de las necesidades y preferencias de quienes serán los clientes. En consecuencia, es importante definir las siguientes variables: edad, género, ingresos, nivel de educación formal, religión, forma de vestir, patrón de compra, sus pasatiempos, sus aspiraciones, sus necesidades y su estilo de vida. En este orden de ideas, algunas de las observaciones que Malhorta (2004) ofrece a la hora de llevar a cabo un análisis confiable del enfoque de mercado es que,

“muchas veces los emprendedores o en su defecto, los dueños de pequeños y medianos negocios en marcha, han manifestado tener serios inconvenientes para ser realmente objetivos, bien sea porque se dejan absorber por la gestión y control diario de los mismos, por lo que terminan acudiendo a consultores para que les muestren la visión correcta o complementar la que ya tienen” (p. 39).

De esta forma, lo que este autor asegura es que el conocimiento del negocio por parte de sus dueños sumado a la objetividad y experiencia de un experto en temas empresariales, es posible obtener una visión precisa de la situación actual de la

organización, la cual es el primer paso para optimizar los resultados operacionales y comerciales de manera equilibrada.

3.2 Mercado de enfoque y atención al cliente: una combinación para lograr clientes asiduos

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas en Colombia y el mundo constituyen unidades económicas sumamente importantes para la dinamización del empleo y el crecimiento de las economías de muchos países. Es por ello, que Alet (2007) indica que “resulta urgente la construcción de nuevas articulaciones con los clientes mediante la formulación de estrategias novedosas para que estos regresen una y otra vez en vez de dirigirse hacia la competencia” (p. 59).

El problema estriba de acuerdo a lo señalado por McCarthy y Perreault (2000) que “desde la perspectiva del cliente es básicamente lo mismo comprarle a usted o a la competencia, ya que para él no existe elemento diferenciador alguno” (p. 265). No obstante, esta es una idea que desde el punto de vista del dueño de una pyme constituye toda la diferencia, pues si los clientes no le compran a él, es imposible que el negocio se mantenga a flote. Ante esta actitud de los clientes Paz (2005) asegura que es una situación nada nueva y que siempre es en bueno,

“tratar de encontrar elementos diferenciadores de los demás competidores que puedan ser consideradas en algún momento por los clientes como una opción sería para sustituirnos. Es aquí, donde se precisa ajustar bien enfoque de mercado porque si no sabemos a quienes le queremos vender, mucho menos vamos a saber cómo poner en práctica la receta para lograr una excelente atención y clientes asiduos al negocio” (p. 92).

En tal virtud, el enfoque de mercado sumado al servicio que se le brinda al cliente y las habilidades que se tengan para comunicarse asertivamente con él, son seguramente los primeros elementos diferenciadores que tendrán que ponerse en práctica. Sin embargo, es importante recalcar que para conseguir dichos elementos no

es algo que se logre de la noche a la mañana; es necesario invertir tiempo. De hecho, antes de invertir dinero, lo mejor es invertir tiempo; si es posible todo el tiempo que sea necesario, pero específicamente hay que dedicarle más tiempo en determinar quiénes van a ser los clientes que se desean tener y en preguntarte cosas como ¿Dónde se consiguen? ¿Cómo pueden captarse? Y después que se tengan ¿cómo se hace para conservarlos?

Cuando se define un mercado de enfoque, Moliner (2001) señala que “el cliente es el protagonista de toda acción comercial y es la persona más importante de cualquier negocio” (p. 234). Por tanto, las empresas que no consiguen establecer una relación sólida con ellos, enmarcada en el respeto, la confianza y la reciprocidad, por lo general, suelen fracasar ineludiblemente y perder el engranaje que mantiene la operación en marcha. Incluso si una compañía ofrece un producto excepcional, el servicio al cliente es el factor clave que ‘mantiene las luces encendidas’, ya que atraerá la atención sobre el producto y eventualmente lo venderá.

Para que los clientes no cambien los productos y servicios que una determinada empresa comercializa y omitan la marca de su lista de referencias, abandonándose a la suerte de ‘probar’ con otras compañías, Wissema (2003) explica al respecto que “se deben establecer esfuerzos continuos por mantener unos costes unitarios competitivos, ya que de lo contrario serían anulados del mercado por los oferentes más eficaces de productos similares” (p. 181).

Hoy por hoy, en la mayoría de las veces, Gil, Ruíz y Calderón (2009) aseguran que

“el uso de la tecnología es la que favorece unos menores costes, pero en otras ocasiones las compañías no tienen más remedio que disminuir el coste unitario de la mano de obra por cada unidad producida o bien inclinarse por llevar a cabo reducciones en los salarios de los trabajadores, en disminuir los costes de sociales y otros que impone la legislación laboral vigente, o en producir despidos de su planta de personal” (p. 69).

Las empresas que se dedican a hacer uso de la tecnología, generalmente se infiere que tienden a brindar un mejor servicio a sus clientes, al preocuparse realmente por satisfacer sus gustos, preferencias y necesidades. Sin embargo, Restrepo y Estrada (2006) enfatizan claramente que “si no se establece un binomio entre tecnología y el ofrecimiento de un trato cercano como si fuera un allegado es imposible que se obtengan buenos resultados que consoliden y favorezcan tanto la reputación como la conciencia de la marca” (p. 291).

En consonancia, cabe anotar, que sin importar el tipo de negocio que se esté manejando, al cliente siempre se le debe dar un trato digno, con amabilidad y actuar en consecuencia en relación con todas sus preocupaciones. Con esto no solo se consolidará una base importante de clientes, sino que estos muy seguramente recomendarán el producto y/o empresa con sus amigos y familiares.

En ese sentido, las recomendaciones vienen a ser la manera de atraer a nuevos clientes, ya que es un método totalmente gratuito. Por tal razón, si una empresa desea mantener sus volúmenes de venta debe retener a ambos tipos de clientes, pero si desea crecer o incrementar esos volúmenes de venta debe realizar actividades orientadas a la captación de nuevos clientes y por ende, ajustar su enfoque de mercado.

Ahora bien, teniendo en cuenta que cada tipo de cliente amerita un proceso amoldado a sus particularidades propias, —toda vez que los productos que se ofertan en el mercado son similares y con sus respectivas complejidades hacia la captación o retención—, un cliente puede ver que las especificaciones técnicas de un producto de determinado fabricante no le agradan y es posible que no vuelva a comprar esa marca más, o puede que sí, ya que la mayoría de los clientes que dejan de consumir una determinada marca o comprarle a una empresa específica por la indiferencia o por la incapacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente, es decir, de manera confiable, es porque sucedió lo que indica Najul (2011) “no han tenido una buena experiencia con el bien o servicio desde la primera vez” (p. 26).

Cuando se trata de una Pyme que apenas empieza a incursionar en un mercado y es permisiva en 'darse el lujo' de prescindir de la elaboración de un enfoque de mercado, Peñaloza (2005) asegura que "se expone a una mala gestión del cliente y muy seguramente está condenada al fracaso, puesto que son pocos los clientes que suelen dar segundas oportunidades a productos y negocios que recién incursionan sin los argumentos y la capacidad para hacerlo" (p. 73).

Por ejemplo, si a un cliente X le fascina el churrasco argentino y para consumirlo debe caminar tres cuadras hasta la zona de comidas del centro comercial más cercano a su vivienda, y se siente absolutamente satisfecho con el producto, el precio, la cantidad de comida y la atención que recibe, resulta poco probable que tienda a ser generoso y darle la oportunidad al restaurante de brasa y parrilla que recién acaban de inaugurar a la vuelta de la esquina del lugar donde vive. Aunque es posible si lo haga y por distintos motivos que influyen en su compleja decisión de compra, pero lo que casi nunca lograr descifrar muchos de estos establecimientos que recién entran a competir con marcas ya posicionadas, es que ese mismo cliente les va a ofrecer solo una oportunidad de probar el producto que ofrecen. Y desde el momento en que llega y toma asiento percibe el ambiente del nuevo restaurante, va a estar constantemente evaluando y comparando cada detalle que le trasmite esa experiencia, con el sitio donde regularmente suele comer y esto es: bien por manejar una nueva opción, por manejar una nueva mejor opción o simplemente para afianzar sus lazos con su marca preferida al tener una experiencia desagradable al probar otra alternativa.

Cuando el producto o servicio no se presta bien a la primera vez, si carece de confiabilidad, por decirlo así, este hecho conlleva a que los clientes se sientan incómodos, defraudados o engañados y tarde o temprano reflexionaran el siguiente dilema: ¿me quejo, o no vuelvo? De hecho, es bastante habitual que el cliente no se queje y simplemente no vuelva y de ahí en adelante se dedique a contar su experiencia negativa a personas de su entorno o en redes sociales, promoviendo en efecto multiplicador de comentarios negativos y apreciaciones de personas que nunca has sido clientes de dicha compañía y que seguramente nunca lo serán. En ese orden de

ideas, lo peor que le estaría ocurriendo a esa compañía, aunque algunos empresarios no lo consideren así, es perder un cliente y no saber jamás por qué.

Desde luego se sabe que no todos los clientes son lo que las empresas esperan. Y por eso, los empleados que colaboran en el establecimiento tienen que estar preparados para relacionarse asertivamente, tratar y negociar con los más diversos tipos de clientes con la finalidad de aumentar su cantidad y afirmar su lealtad y marcar la diferencia con una adecuada atención.

En estos momentos, Díaz (2000) que ha estudiado a fondo la psicología del cliente indica al respecto que “para que una empresa o marca pueda ganarse la preferencia y lealtad de los clientes, debe estar a la altura de ofrecer productos, servicios y una atención de calidad” (p. 195). Siendo esta última variable definida por Pérez (2007) como “un conjunto de medidas que permitan obtener la confianza, preferencia y lealtad de los clientes por el negocio, frente a una competencia cada vez mayor, procurando siempre igualar o superar sus expectativas” (p. 28).

En las pequeñas y medianas empresas uno de los ejercicios para mantener un cliente según Rodríguez (2012) “puede ser el llamarlo cada semana, cada quince días o cada mes para saludarlo y preguntarle cómo se siente con el producto y/o servicio recién adquirido (Servicio de Postventa)” (P. 632). Usualmente esta labor de relaciones humanas es muchas veces bien manejada por el personal de ventas de la empresa, mediante una actitud de servicio y la disposición para hablar con un tono de voz agradable que transmita seguridad y confianza.

En otras palabras, Huete y Pérez (2003) es preciso al explicar que “con la sola evaluación del tono de voz con que se saluda al cliente o el lenguaje corporal (movimientos, postura, gestos) con el que la fuerza de ventas de una compañía se dirige a los compradores, casi siempre se puede definir si la captación o permanencia de dicho cliente será exitosa” (p. 177). Teniendo en cuenta estos elementos de juicio, resulta entonces válido anotar que toda pequeña y mediana empresa debe tener medios para conocer la satisfacción de ese mismo cliente, y por qué no, pretender

mejorarla en relación a la información conocida a través de la definición previa de un mercado de enfoque y las capacidades y posibilidades de la organización.

Al respecto, se hace énfasis en que el cliente debe sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando prepara peticiones, quejas, reclamos o sugerencias (PQRS). Siendo este momento una de las grandes oportunidades de volver dicha PQRS en un reto que implica hacer todo lo posible para mantenerlo contento, eliminando todo elemento de insatisfacción, y subsanando todas las características negativas del servicio mediante los medios más idóneos que, en determinados casos, están fijados por ley.

4. Resultado y discusión

Para las Pymes que actualmente subsisten en Colombia, el proceso de captación de clientes implica tener que partir de la idea de conocer muy bien en qué segmentos interesa invertir. Todo esto con el objetivo de transformar a los clientes potenciales en clientes que puedan ‘mover’ la caja registradora de una empresa. El proceso regularmente es esquematizado como lo refiere García (2009):

“como un gran embudo (de ventas) en el que se echan a los clientes potenciales por la parte ancha y, según avanza el proceso, un porcentaje de ellos continúa a la siguiente etapa y éste se va estrechando a medida que el proceso transcurre. Independientemente de la prosperidad del negocio o del tamaño que tenga, siempre existirá como mínimo un punto a lo largo del embudo en el que muy posiblemente se presentará un bloqueo” (p. 220).

Para conservar el proceso fluyendo de manera eficiente, Lareki (2009) recomienda que “cada fase deberá ser nutrida y manejada con herramientas muy puntuales como son: las acciones de marketing para la creación de demanda y la exploración de mercados por parte de la fuerza de ventas sobre su cartera de clientes” (p. 212). De esta manera el embudo de ventas empieza con una primera fase que según García (2009):

“consiste en detectar al cliente y evidenciar que efectivamente existe en el mercado donde se mueve la organización. Luego se pasa a una segunda fase donde, a partir de la investigación, se obtienen evidencias que le permiten a ésta determinar que el cliente potencial puede llegar a demandar sus productos y servicios. A este cliente potencial o prospecto se le ha identificado también como un cliente no cliente” (p. 221).

Porque si bien podría convertirse en un comprador de la empresa, actualmente no lo es o, bien pudo haberlo sido en algún momento, pero por alguna falla en la atención o debido a un foco de insatisfacción inherente al producto/servicio, nunca manifestó su inconformismo, se retiró sin decir nada, la empresa nunca lo registró y lo terminó perdiendo. Al pasar a la tercera fase del embudo o de oportunidad, Lareki (2009) continua con su análisis y explica que,

“nos encontramos con que nuestro cliente potencial manifiesta su interés o necesidad en nuestros productos. Esto aquí, probablemente no aplique para los clientes no clientes, o pueda que sí, dependiendo de que tanto haya invertido la empresa en el mejoramiento de sus procesos e imagen corporativa y este cliente no cliente haya tenido nuevas recomendaciones voz a voz por parte de clientes activos que se han sentido satisfechos tanto con la atención recibida y el producto/servicio ofrecido” (p. 213).

Finalmente, en la cuarta fase, después de detectar la oportunidad es obligatorio calificarla mediante la investigación de la situación actual del cliente prospecto y sus posibilidades e intención de compra. Para ello, Schinagl (2009) recomienda que “cada miembro de la fuerza de ventas deberá tener un listado de preguntas inteligentes, cuyas respuestas son las que le permitirán llevar al cliente potencial a través de las etapas, brindándole así los argumentos necesarios para proponer, para cerrar un negocio, o bien, para abandonar la oportunidad” (p. 37).

En síntesis, el embudo de ventas siempre será útil para controlar el flujo de trabajo en cada negocio llevándolo al cierre de ventas, definir prioridades, asignación de recursos y detectar cuellos de botella.

5. Conclusiones

Uno de los caminos para entrar en un mercado es definir un enfoque hacia un grupo de clientes determinado y ser capaz de satisfacer sus necesidades específicas. Esta es, de hecho, una estrategia muy valiosa y bastante ignorada por muchas pymes en Colombia y el mundo, la cual les va a permitir no solo subsistir en un mercado sino ser reconocidos.

Una de las principales formas en que las pymes pueden incursionar y posicionarse en un mercado es solventar unas necesidades específicas que posibilite un margen de maniobra casi como si fuera un monopolio. En este contexto, existe la tentación de fijar un precio desorbitado por el producto, porque el cliente no tiene otra opción. Ahora bien, ello es contraproducente porque existe el riesgo que el público acabe prefiriendo otro producto o servicio parecido, aunque no tenga las características concretas o que aparezca un competidor con precios más competitivos.

Para una pequeña o mediana empresa que define claramente su enfoque de mercado, el hecho de perder un cliente por una mal atención, le supone una pérdida relativa mayor que a otras compañías que tienen un enfoque a mercados con un público más amplio. De esta forma, es imprescindible para el pequeño y mediano emprendedor conocer en todo momento cuáles son sus exigencias y resolver enseguida cualquier duda o inquietud que hagan llegar.

Por otra parte, uno de los pocos riesgos que trae consigo el definir un enfoque de mercado para un negocio que recién inicia actividades, es centrarse en algún aspecto que solamente esté de moda durante un corto espacio de tiempo. En este caso, se habrá realizado una importante inversión que puede que se quede sin retorno.

Por lo tanto, hay que asegurarse que la preferencia concreta es de largo recorrido y que se mantendrá en el tiempo.

6. Referencias bibliográficas

- Alet, J. (2007). *Marketing directo e interactivo, campañas efectivas con sus clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. En *Ingeniería Industrial*, 0(029), 171-179. Disponible en:
<http://dx.doi.org/10.26439/ing.ind2011.n029.233>
- Choconta, F. (2017). *Impacto del modelo de tiendas hard discount en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada (Tesis de pregrado). Disponible en:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16621/ChocontaBelloFernandoAlexander2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, M. (2000). ¿Qué puede ofrecerle el psicólogo a la empresa? Apuntes para un dialogo entre psicólogos y empresarios. En: *Revista cubana de psicología*, Vol. 17. No. 2. 2000. pp. 194 – 202. Disponible en:
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n2/13.pdf>
- Franco, M., y Urbano, D. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. En: *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-96. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70103-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70103-0)
- García, L. (2009). *+Ventas*. Madrid: ESIC.
- Gil, I., Ruiz, M. y Calderón, H. (2009). La influencia de las TIC en la satisfacción del cliente en el comercio minorista. En: *Cuadernos de Administración*, vol. 22, núm. 39, julio-diciembre, 2009, pp. 59-73.
- Huete, L. y Pérez, A, (2003). *Clienting*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Lareki, F. (2009). *La dirección de ventas en la pyme*. Madrid: ESIC.
- McCarthy, J. y Perreault, W. (2000). *Marketing un enfoque global*. México: McGraw-Hill.
- Malhorta, N. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.

- Moliner, C. (2001). Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 17, núm. 2, 2001, pp. 233-235.
- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. En: *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 4, núm. 8, julio-diciembre, 2011, pp. 23-35.
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. España: Ideaspropias Editorial.
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias Editorial.
- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. En: *Actualidad Contable Faces*, vol. 8, núm. 10, enero-junio, 2005, pp. 71-81
- Rodrigues, F. (2012). "Efecto de los factores de merchandising en las ventas del mercado minorista". RAE: Revista de Administração de Empresas. Nov / dez 2012, Vol. 52 Issue 6, p. 628-642.
- Rodríguez, R. ¿Qué es un mercado de enfoque? En: *Revista Decisión*, septiembre, N° 25 pp. 38-40.
- Schinagl, N. (2009). Los verdaderos profesionales de ventas. En: *Harvard Business Review*, Vol. 87, N° 6, 2009, pp. 34-41.
- Orozco, J. Arraut, L. y Amar, Paola (2013). El entorno competitivo para el emprendimiento en la región Caribe de Colombia: caso de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Sincelejo. En: *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 74, enero-junio, 2013, pp. 86-105.
- Vega, R., Castaño, A. y Mora, A. (2017). *Reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano.
- Wissema, J. (2003). *Dirección de empresas descentralizadas*. Barcelona: Ediciones Folio.