

# Marketing y Ventas: ¿un problema o una oportunidad?

Por José Aulestia

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

**E**n muchas empresas las discrepancias entre las áreas de *Marketing* y *Ventas* son casi inevitables. Si has estado al frente de una organización, seguro has tenido que resolver no solo sus diferencias de opinión, sino hasta verdaderos conflictos. ¿Quién no ha vivido esas reuniones en las que se buscan culpables cuando no se alcanzan los objetivos o se disputan los méritos cuando los resultados son buenos? Estas situaciones no solo son comunes, sino que también plantean una pregunta clave: ¿cómo pueden *Marketing* y *Ventas* trabajar juntos de manera efectiva para impulsar el éxito de la empresa?

Para abordar esta problemática es fundamental entender bien el rol de cada función. El *Marketing*, frecuentemente malentendido, se asocia erróneamente solo con la publicidad y promoción, es decir, con acciones o servicios que apoyan la venta: la “P” de *Promotion*, según el modelo clásico de las 4 P. Sin embargo, el verdadero *Marketing* es **estratégico**: se trata de comprender a los consumidores y clientes para generar demanda y construir el valor que la empresa ofrece a través de sus productos y servicios. Lamentablemente, en muchas ocasiones las actividades trascendentales que deberían formar parte de la estrategia de *Marketing* —como, por ejemplo, la segmentación de mercados, definición del público objetivo, desarrollo de producto y sus beneficios funcionales o percibidos, o la fijación del precio— se delegan a otras áreas de la empresa, como *Finanzas* o *Ingeniería*, perdiendo así la coherencia estratégica.

Por otro lado, el Área de *Ventas* se centra en la transacción comercial, la P de *Place*, es decir, en



---

“

Para que ambas áreas funcionen es crucial que trabajen en sinergia y bajo una visión unificada. En el caso de estar separadas, se requiere que alguien asuma ambas funciones.

”

---

llevar la oferta de la empresa al mercado y convertir la demanda en ingresos.

Si bien puede parecer que el Marketing y las Ventas son funciones separadas, en realidad son altamente interdependientes. La gran pregunta es entonces si la primera debe estar supeditada a la segunda, o viceversa. Desde un punto de vista técnico, la distribución y la venta son implementación: el Marketing Estratégico define a quién, dónde y cómo vender, en función del mercado objetivo y los hábitos de compra. Sin embargo, la gestión de ventas demanda gran cantidad de recursos y es vital para los ingresos de la empresa, lo que a menudo justifica y hace común su existencia como un área independiente.

Para que ambas áreas funcionen eficazmente es crucial que trabajen en sinergia y bajo una visión unificada. En el caso de estar separadas en la estructura, se requiere que alguien asuma la responsabilidad de ambas funciones desde una perspectiva estratégica, comúnmente un gerente, vicepresidente o director

general, pero capaz de tener un conocimiento y una visión integral de Marketing.

No existe entonces una fórmula única para estructurar las áreas de Marketing y Ventas dentro de una organización, ya que esto depende de diversos factores como el tipo de industria, el nivel de formalización de la empresa y las competencias de sus directivos. Por ejemplo, el Marketing y Ventas son muy diferentes en una empresa de productos de consumo masivo que en una de productos industriales o técnicos. Lo importante es que, independientemente de cómo se estructuren estas áreas, sus responsabilidades y alcances deben estar claramente definidos y comprendidos en toda la organización, y que se trabaje en equipo: Ventas, con objetivos a corto plazo persiguiendo los resultados, y Marketing, a lo largo del tiempo, buscando la sostenibilidad del negocio basado en el consumidor. De esta manera, se asegura que ambas áreas desempeñen un rol estratégico adecuado dentro del engranaje organizacional, más allá de la simple ejecución táctica.



#### EL AUTOR

**José Aulestia Valencia** es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, y máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor de empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital. Actualmente es profesor de Dirección Comercial en el IDE Business School.