RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 06/08/2026 | aceito: 09/08/2026 | publicação: 12/08/2026

Estrategias de Go-to-Market y expansión regional: creación de nuevos segmentos de atención para empresas medianas

Estratégias de Go-to-Market e expansão regional: a criação de novos segmentos de atendimento para empresas de médio porte

Go-to-Market strategies and regional expansion: creating new service segments for mid-sized companies

JONATAN MOREIRA
E-mail: jonatan.more@gmail.com
Bacharelado em Administração de Empresas e Gestão
FCJ – Joinville, Joinville – Santa Catarina, Brasil
e
MBA Executivo em Finanças e Controladoria
INPG Business School, Joinville – Santa Catarina, Brasil

Resumen: Este artículo tiene como objetivo analizar, desde una perspectiva técnica y científica, las estrategias de Go-to-Market (GTM) aplicadas a procesos de expansión regional, con énfasis en la creación de nuevos segmentos de atención dirigidos a empresas medianas (mid-market). El estudio parte de la constatación de que el segmento mid-market ocupa una posición intermedia poco explorada por la literatura de marketing estratégico, situada entre los modelos de atención masiva destinados a pequeñas empresas y los modelos de gestión de cuentas clave dirigidos a grandes corporaciones. Esta investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva se fundamenta en una revisión bibliográfica sistemática de autores de referencia en estrategia competitiva, marketing e innovación, articulada con un modelo conceptual propio para estructurar segmentos de atención. Se analizan los principales marcos de segmentación, los modelos de madurez de la expansión regional, los arquetipos de cobertura comercial (directo, indirecto, híbrido y basado en socios) y los factores críticos de éxito para crear estructuras de atención dedicadas a empresas medianas. Como contribución central, se propone una hoja de ruta de implementación en cinco fases, vinculada a indicadores de desempeño y mecanismos de gobernanza, aplicable a organizaciones que buscan ampliar su presencia geográfica y desarrollar propuestas de valor diferenciadas para clientes del mid-market. Los resultados indican que la creación de segmentos de atención específicos para el mid-market, cuando se basa en criterios firmográficos, conductuales y de potencial de ingresos, tiende a generar mejoras de eficiencia comercial, reducción del costo de adquisición de clientes y mayor previsibilidad de ingresos recurrentes, siempre que vaya acompañada de inversiones en capacitación de equipos, tecnología de apoyo a la toma de decisiones y gobernanza de canales.

Palabras clave: Go-to-Market. Expansión regional. Segmentación de mercados. Empresas medianas. Estrategia comercial.

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar, sob uma perspectiva técnica e científica, as estratégias de Go-to-Market (GTM) aplicadas a processos de expansão regional, com ênfase na criação de novos segmentos de atendimento voltados a empresas de médio porte (mid-market). Parte-se da constatação de que o segmento mid-market ocupa uma posição intermediária pouco explorada pela literatura de marketing estratégico, situada entre os modelos de atendimento massificado destinados a pequenas empresas e os modelos de contas-chave (key account management) voltados a grandes corporações. A pesquisa, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, fundamenta-se em revisão bibliográfica sistemática de autores de referência em estratégia competitiva, marketing e inovação, articulada a um modelo conceitual próprio de estruturação de segmentos de atendimento. Discutem-se os principais frameworks de

segmentação, os modelos de maturidade de expansão regional, os arquétipos de cobertura comercial (direto, indireto, híbrido e baseado em parceiros) e os fatores críticos de sucesso na criação de estruturas de atendimento dedicadas ao médio porte. Como contribuição central, propõe-se um modelo de roadmap de implementação em cinco fases, articulado a indicadores de desempenho e a mecanismos de governança, aplicável a organizações que buscam expandir sua atuação geográfica e criar propostas de valor diferenciadas para clientes de médio porte. Os resultados indicam que a criação de segmentos de atendimento específicos para o mid-market, quando ancorada em critérios firmográficos, comportamentais e de potencial de receita, tende a produzir ganhos de eficiência comercial, redução do custo de aquisição de clientes e maior previsibilidade de receita recorrente, desde que acompanhada de investimentos em capacitação de equipes, tecnologia de suporte à decisão e governança de canais.

Palavras-chave: Go-to-Market. Expansão Regional. Segmentação de Mercado. Médias Empresas. Estratégia Comercial.

Abstract: This article aims to analyze, from a technical and scientific perspective, Go-to-Market (GTM) strategies applied to regional expansion processes, with emphasis on the creation of new service segments aimed at mid-sized companies (mid-market). The study starts from the observation that the mid-market segment occupies an intermediate position that is underexplored by strategic marketing literature, positioned between mass-market coverage models designed for small businesses and key account management models designed for large corporations. This qualitative, exploratory and descriptive research is grounded in a systematic literature review of reference authors in competitive strategy, marketing and innovation, articulated with an original conceptual model for structuring service segments. The article discusses the main segmentation frameworks, regional expansion maturity models, commercial coverage archetypes (direct, indirect, hybrid and partner-based) and the critical success factors for creating dedicated service structures for mid-sized companies. As a central contribution, a five-phase implementation roadmap is proposed, linked to performance indicators and governance mechanisms, applicable to organizations seeking to expand their geographic footprint and build differentiated value propositions for mid-market clients. The results indicate that creating specific service segments for the mid-market, when anchored in firmographic, behavioral and revenue-potential criteria, tends to produce commercial efficiency gains, reduced customer acquisition costs and greater predictability of recurring revenue, provided it is accompanied by investment in team training, decision-support technology and channel governance.

Keywords: Go-to-Market. Regional Expansion. Market Segmentation. Mid-sized Companies. Commercial Strategy.

Índice

1 Introducción

2 Marco teórico

2.1 Go-to-Market: fundamentos conceptuales

2.2 Segmentación de mercados y definición de empresas medianas

2.3 Expansión regional: modelos y estrategias

2.4 El mid-market en la literatura de estrategia comercial
3 Metodología
4 Desarrollo y análisis
4.1 Diagnóstico del mid-market en un contexto de expansión regional
4.2 Arquetipos de cobertura comercial
4.3 Modelo de estructuración de segmentos de atención
4.4 Indicadores de desempeño
4.5 Hoja de ruta de implementación en cinco fases
4.6 Estudio de caso ilustrativo
5 Discusión
6 Consideraciones finales
Referencias

1 Introducción

El crecimiento de una organización más allá de sus mercados originales es uno de los movimientos estratégicos más estudiados en la literatura de administración, marketing y estrategia competitiva. Históricamente, los modelos de expansión empresarial se han centrado en dos extremos del espectro de clientes: por un lado, el servicio masivo, las estrategias de transacción y bajo costo, de pequeñas empresas y de consumo final; por otro, las estrategias de servicio consultivas y altamente personalizadas, dirigidas a grandes corporaciones, a menudo estructuradas bajo la lógica de gestión de cuentas clave (KAM). Entre estos dos extremos hay un conjunto de empresas, generalmente clasificadas como de empresas medianas o mid-market, cuyas necesidades comerciales, complejidad operativa y potencial de ingresos no se ajustan adecuadamente a ninguno de los dos modelos tradicionales.

El segmento de empresas medianas tiene características híbridas: tiene procesos de toma de decisiones más formalizados que las pequeñas empresas, pero menos burocráticas que las de las grandes corporaciones; exige soluciones personalizadas, pero con ciclos de venta más cortos que las cuentas clave; y, a menudo, está en una trayectoria de crecimiento acelerado, lo que hace que su atractivo comercial sea alto, aunque acompañado de una mayor volatilidad y riesgo crediticio. A pesar de esta relevancia, gran parte de la literatura Go-to-Market (GTM) trata el mid-market como una categoría residual, subordinada a los modelos diseñados para pequeñas o grandes empresas, lo que resulta, en la práctica comercial, estructuras de servicio inadecuadas, asignación ineficiente de recursos comerciales y pérdida de oportunidades de ingresos. Este

artículo parte de la premisa de que la expansión regional -entendida como el proceso de expansión de la presencia comercial de una organización a nuevas plazas geográficas, ya sean regiones del mismo país o nuevos países- constituye un momento estratégico privilegiado para la creación de segmentos de atención dedicados al empresas medianas. Esto se debe a que la entrada en nuevos mercados geográficos requiere, por definición, la reconfiguración de modelos de cobertura comercial, la redefinición de perfiles de clientes (perfil de cliente ideal) y la estructuración de canales de distribución y servicio, condiciones que favorezcan la introducción de segmentaciones más sofisticadas que las practicadas en mercados maduros. El objetivo general de este trabajo es analizar, de forma técnica y científica, las estrategias de Go-to-Market aplicables a los procesos de expansión regional orientados a la creación de nuevos segmentos de atención para medianas empresas. Más específicamente, buscamos: (i) sistematizar los principales marcos teóricos de segmentación del mercado y estrategia de GTM aplicables al contexto del mid-market; (ii) identificar los arquetipos de cobertura comercial y sus criterios de aplicabilidad; (iii) proponer un modelo de hoja de ruta de implementación para la creación de segmentos de atención dedicados, asociados con indicadores de rendimiento; y (iv) discutir los factores críticos de éxito y los riesgos asociados con este tipo. La relevancia del tema se justifica en al menos tres dimensiones. Desde un punto de vista académico, el artículo contribuye a llenar un vacío en la literatura de marketing estratégico, que tiende a tratar la segmentación por tamaño de la empresa de manera genérica, sin profundizar en las especificidades del empresas medianas en contextos de expansión geográfica. Desde un punto de vista gerencial, el trabajo ofrece un modelo conceptual aplicable por organizaciones que planifican o ejecutan procesos de expansión regional, ayudando en la toma de decisiones sobre diseño organizacional, asignación de recursos comerciales y priorización de inversiones. Desde un punto de vista económico, el fortalecimiento de las estrategias de atención adecuadas al empresas medianas tiende a favorecer la competitividad de este segmento empresarial, reconocidamente relevante para la generación de empleo, ingresos e innovación en diferentes economías.

El artículo está estructurado en seis secciones además de esta introducción. La segunda sección presenta el marco teórico, abordando los conceptos fundamentales de Go-to-Market, segmentación del mercado, el posicionamiento del mid-market en la literatura y los modelos de expansión regional. En la tercera sección se describen los procedimientos metodológicos adoptados. La cuarta sección desarrolla el propio análisis técnico, incluyendo el diagnóstico del mid-market, los arquetipos de cobertura comercial, el modelo de estructuración de segmentos de atención y la hoja de ruta de implementación propuesta, ilustrada por un hipotético estudio

de caso de carácter didáctico. En la quinta sección se examinan los resultados a la luz de la literatura revisada. Finalmente, la sexta sección presenta las consideraciones finales, las limitaciones del estudio y las sugerencias para futuras investigaciones.

2 Marco teórico

2.1 Go-to-Market: fundamentos conceptuales

El concepto Go-to-Market (GTM) se refiere al conjunto articulado de decisiones estratégicas y operativas que una organización adopta para llevar una propuesta de valor, producto, servicio o solución, a sus clientes objetivo para generar demanda, convertir oportunidades de negocio y mantener relaciones rentables a lo largo del tiempo. Aunque el término se ha popularizado principalmente en el contexto de las empresas de tecnología y software como servicio (SaaS), su origen conceptual se remonta a las formulaciones clásicas de marketing estratégico, particularmente a los conceptos de segmentación, selección del mercado objetivo (targeting) y posicionamiento, consolidados por Kotler y Keller en su enfoque del proceso de marketing estratégico (STP - Segmentación, Targeting, Posicionamiento).

Una estrategia integral de GTM generalmente articula cinco dimensiones interrelacionadas: (i) definición del mercado objetivo y el perfil ideal del cliente; (ii) propuesta de valor y posicionamiento competitivo; (iii) modelo de fijación de precios y monetización; (iv) modelo de cobertura comercial y canales de distribución; y (v) estructura organizativa y procesos de soporte de ventas y postventa. La literatura de estrategia competitiva de Porter ofrece bases relevantes para comprender la tercera y cuarta dimensión, en el sentido de que la elección de un modelo de cobertura comercial está intrínsecamente relacionada con estrategias de liderazgo genéricas en costo, diferenciación o enfoque, cada una de ellas implicando arreglos distintos de canales, estructura de costos y propuesta de valor.

Además, la teoría de la difusión de las innovaciones, desarrollada por Rogers y posteriormente adaptada al contexto del marketing tecnológico por parte de Moore en su discusión sobre el cruce del abismo entre los adoptantes iniciales y la mayoría inicial, ofrece un segundo pilar conceptual relevante para las estrategias de GTM, especialmente cuando se aplica a la introducción de nuevas soluciones en mercados o segmentos aún no consolidados, como suele ocurrir en la expansión regional centrada en el mid-market, en el que la solución puede ser madura en el mercado de origen.

Desde un punto de vista organizacional, el marketing de relaciones y la literatura de gestión de cuentas clave, asociada con autores como Treacy y Wiersema, contribuye a comprender cómo las diferentes disciplinas de valor: excelencia operativa, liderazgo de producto o intimidad con el cliente, guían las distintas opciones de modelos de llamadas. Las empresas que compiten por la intimidad con el cliente tienden a adoptar modelos de cobertura de mayor intensidad de relación consultiva y más alta, mientras que las empresas orientadas a la excelencia operativa tienden a privilegiar modelos de servicio más estandarizados y escalables. Esta distinción es particularmente relevante para el diseño de segmentos de atención de empresas medianas, cuyo equilibrio entre la estandarización y la personalización constituye, como se discutirá a continuación, uno de los principales desafíos estratégicos.

2.2 Segmentación de mercados y definición de empresas medianas

La segmentación del mercado es un proceso analítico mediante el cual una organización divide un mercado heterogéneo en subconjuntos de clientes relativamente homogéneos entre sí, con el propósito de dirigir de manera más eficiente sus esfuerzos de marketing y ventas. En el campo de la comercialización de empresa a empresa (B2B), la segmentación combina tradicionalmente criterios firmográficos - el tamaño, el sector de la actividad, la ubicación geográfica, la estructura corporativa - con criterios de comportamiento y necesitados como la madurez digital, la complejidad del proceso de toma de decisiones, la sensibilidad a los precios y la propensión a la adopción de nuevas tecnologías.

La clasificación de las empresas por tamaño, aunque ampliamente utilizada, carece de estandarización internacional. Diferentes organismos gubernamentales, instituciones financieras y organismos multilaterales adoptan distintos criterios - la rotación anual, el número de empleados, el total de activos - para definir los límites entre micro, pequeña, mediana y gran empresa. A los efectos de este artículo, se adopta una definición funcional de empresas medianas (mide mid-market), entendida como el conjunto de organizaciones que ya han superado los desafíos típicos de la supervivencia inicial y tienen procesos administrativos mínimamente estructurados, pero que aún no han alcanzado la escala, la complejidad organizacional y el poder de negociación característico de las grandes corporaciones. Esta definición funcional privilegia los criterios de comportamiento y estructurales en detrimento de los rígidos umbrales numéricos, ya que reconoce que dichos umbrales varían sustancialmente entre los sectores económicos y los contextos regionales.

Un segundo eje relevante de la bibliografía de segmentación se refiere a la distinción entre la segmentación a priori y la segmentación posteriori. La segmentación a priori define segmentos basados en variables previamente establecidas, tales como o sector, mientras que la segmentación a posteriori identifica las agrupaciones de clientes a partir del análisis de datos conductuales y transaccionales, a menudo con el apoyo de técnicas estadísticas de agrupación. En el contexto de la creación de nuevos segmentos de atención al cliente para el empresas medianas, se argumenta, en este artículo, por la combinación de ambos enfoques: la segmentación a priori proporciona criterios operativos para la asignación inicial de recursos comerciales, mientras que una segmentación posterior permite el refinamiento continuo de los criterios de elegibilidad y priorización a medida que la organización acumula datos sobre el comportamiento de sus clientes de empresas medianas en el nuevo mercado geográfico. Por último, cabe destacar el perfil ideal del cliente (ICP), ampliamente utilizado en la literatura contemporánea y la práctica de GTM, que describe el conjunto de características que definen a los clientes con más probabilidades de obtener valor de la propuesta de la organización y, recíprocamente, generar valor sostenible para ella. La definición de un ICP específico para el segmento de empresas medianas en un nuevo mercado regional constituye una etapa metodológica central del modelo propuesto en este artículo, en la que orienta tanto los criterios de calificación de lead como el diseño de la propuesta de valor y la estructura de servicio.

2.3 Expansión regional: modelos y estrategias

La expansión regional puede entenderse como un caso particular de estrategia de crecimiento empresarial, que se encuentra, en la matriz clásica de Ansoff, entre las estrategias de desarrollo de mercado -cuando la organización lleva los productos o servicios existentes a nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes- y, en situaciones de mayor complejidad, estrategias de diversificación, cuando la expansión geográfica va acompañada de adaptaciones sustanciales en la propuesta de valor. La literatura de internacionalización de las empresas, representada por modelos como Uppsala, describe la expansión a nuevos mercados como un proceso gradual, caracterizado por sucesivos incrementos de compromiso de recursos a medida que la organización acumula conocimiento experiencial sobre el nuevo mercado. Aunque el modelo de Uppsala fue formulado originalmente para explicar los procesos de internacionalización entre países, sus principios son aplicables, con las adaptaciones apropiadas, a los procesos de expansión regional dentro del mismo país, especialmente en economías de gran extensión territorial y heterogeneidad socioeconómica regional, en los que

las diferencias en la cultura empresarial, la infraestructura, la regulación local y la madurez del mercado entre regiones pueden ser tan significativas como las diferencias observadas en los procesos de internacionalización propiamente dicha.

Un segundo órgano teórico relevante para la comprensión de la expansión regional es el de las capacidades dinámicas, desarrolladas por Teece y colaboradores, que enfatiza la capacidad organizacional para percibir oportunidades (detección), aprehendiendo estas oportunidades a través de la reconfiguración de recursos (aprobación) y transformando continuamente la organización (transformación) como factores determinantes del éxito en entornos cambiantes. Aplicado al contexto de la expansión regional, este marco sugiere que el éxito depende no solo de la calidad de la planificación inicial, sino de la capacidad de la organización para ajustar continuamente su modelo de servicio a medida que se obtiene nueva información sobre el mercado objetivo.

Desde el punto de vista operativo, la literatura de estrategia de canal identifica tres arquetipos principales de cobertura comercial aplicables a los procesos de expansión: (i) el modelo directo, en el que la organización emplea su propia fuerza de ventas en el nuevo mercado; (ii) el modelo indirecto, en el que la expansión se produce a través de socios de canal, distribuidores o distribuidores locales; y (iii) el modelo híbrido, que combina elementos de los dos anteriores, a menudo segmentando la base de clientes por criterios de tamaño, y que se aplicará. La elección entre estos arquetipos implica una compensación típica entre el control, la velocidad de expansión, la inversión inicial requerida y el conocimiento local, siendo particularmente relevante para el diseño de segmentos de atención de tamaño mediano, cuyo volumen de cuentas tiende a ser lo suficientemente alto como para justificar modelos más escalables que los empleados en el servicio de grandes cuentas, pero cuya complejidad de necesidades tiende a superar la de los modelos puramente transaccionales.

2.4 El mid-market en la literatura de estrategia comercial

La literatura especializada en estrategia comercial para el mid-market, aunque menos consolidada que la literatura centrada en pequeñas empresas o grandes corporaciones, ha apuntado consistentemente a un conjunto de características distintivas de este segmento que justifican un tratamiento estratégico específico. En primer lugar, las empresas medianas tienden a presentar una mayor heterogeneidad interna de lo que sugieren los criterios firmográficos tradicionales: dos empresas con una facturación anual similar pueden presentar niveles radicalmente distintos de madurez digital, sofisticación de los procesos de compra y voluntad

de adoptar nuevas soluciones, lo que requiere modelos de segmentación que combinen criterios de tamaño con criterios de comportamiento.

En segundo lugar, el proceso de toma de decisiones de compra en empresas medianas a menudo involucra a un número intermedio de tomadores de decisiones, generalmente entre tres y siete individuos, según estudios de comportamiento de compra B2B, que requieren enfoques comerciales que aborden a múltiples partes interesadas sin incurrir en los costos y la duración de los ciclos de ventas típicos de las grandes cuentas corporativas, que pueden involucrar a docenas de tomadores de decisiones y procesos de adquisición formales.

En tercer lugar, las empresas medianas a menudo se encuentran en trayectorias de crecimiento que cambian sus necesidades con relativa rapidez, lo que impone a los proveedores el desafío de diseñar propuestas de valor y modelos de negocio capaces de mantenerse al día con esta evolución, bajo penalización de subservicio, cuando la solución ofrecida es insuficiente para las crecientes necesidades del cliente, o sobredimensionar, cuando la complejidad y el costo de la solución exceden la capacidad de absorción del cliente. Este fenómeno se discute en la literatura de innovación desde la perspectiva de la "trampa de valor", una situación en la que los proveedores optimizados para servir a grandes cuentas tienden a ofrecer soluciones demasiado complejas y caras para el empresas medianas, mientras que los proveedores optimizados para pequeñas empresas tienden a ofrecer soluciones insuficientemente robustas. Por último, la literatura de gestión de canales y eficiencia comercial destaca que el costo de adquisición de clientes (CAC) y el valor de la vida útil del cliente (CVL) en el segmento de tamaño mediano a menudo son más favorables que el observado en ambas pequeñas empresas, cuyo CLV tiende a ser bajo y la tasa de rotación (churn) alta, y en grandes cuentas, cuyo CAC tiende a ser alto debido a los largos ciclos de venta. Esta relación más favorable entre CAC y CLV es uno de los principales argumentos económicos para la creación de segmentos de atención dedicados al empresas medianas, especialmente en contextos de expansión regional, en los que la organización sigue construyendo su base inicial de clientes y su reputación en el nuevo mercado.

3 Metodología

Este artículo adopta un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo, orientado a la sistematización teórica y la proposición de un modelo conceptual aplicable a la práctica de gestión. La elección de un enfoque cualitativo se justifica por la naturaleza misma del problema de la investigación, que implica la articulación de construcciones teóricas -I--mercado,

segmentación del mercado, expansión regional- cuya comprensión en profundidad requiere un análisis interpretativo e integrador, en detrimento de la medición estadística de las relaciones causales, lo que requeriría el acceso a los datos primarios de las organizaciones en el proceso de expansión regional, no disponibles en el ámbito de este trabajo.

El procedimiento metodológico central adoptado fue la revisión sistemática e integradora de la literatura, con la encuesta bibliográfica en tres ejes temáticos principales: (i) estrategia competitiva y marketing estratégico, incluyendo autores clásicos y contemporáneos de las áreas de segmentación, posicionamiento y propuesta de valor; (ii) estrategia de expansión e internacionalización de empresas, incluyendo modelos de crecimiento organizacional y capacidades dinámicas; y (iii) literatura aplicada de Go-to-Market y gestión comercial B2B, incluyendo formulaciones en perfil de cliente. La revisión favoreció trabajos de referencia ampliamente citados en la literatura de administración y marketing estratégico, complementados con formulaciones consolidadas de la práctica de la gestión comercial contemporánea.

A partir de la revisión bibliográfica, se procedió al análisis integrador de los constructos identificados, con el objetivo de construir un modelo conceptual original - presentado en la cuarta sección de este artículo- capaz de orientar la creación de segmentos de atención dedicados al empresas medianas en contextos de expansión regional. El desarrollo del modelo siguió la lógica deductiva-constructiva, basada en los principios teóricos generales identificados en la revisión bibliográfica para la formulación de una hoja de ruta de implementación aplicable, estructurada en fases secuenciales y articulada a indicadores de rendimiento. Con fines ilustrativos y de validación lógica del modelo propuesto, se desarrolló un estudio de caso hipotético y didáctico, construido a partir de la síntesis de patrones recurrentes observados en la literatura consultada y en informes consolidados de prácticas de mercado, sin correspondencia directa a ninguna organización específica. El caso hipotético tiene una función exclusivamente ilustrativa, no estableciendo investigaciones empíricas, y sus datos cuantitativos, cuando se presentan, tienen un carácter meramente ejemplificador, orientado a facilitar la comprensión de la aplicación práctica del modelo conceptual propuesto. Se reconoce, como una limitación metodológica central, la ausencia de validación empírica del modelo propuesto a través de estudios de caso reales, investigación de campo o métodos cuantitativos, que se señala, en la sexta sección de este artículo, como una agenda relevante para futuras investigaciones. Sin embargo, se entiende que la sistematización teórica realizada y la proposición de un modelo conceptual integrador constituyen una contribución científica

relevante, en el sentido de que organizan, de manera coherente y aplicable, un conjunto de construcciones previamente tratadas de manera fragmentada por la literatura.

4 Desarrollo y análisis

4.1 Diagnóstico del mid-market en un contexto de expansión regional

La construcción de estrategias efectivas de Ir al Mercado para el empresas medianas, en contextos de expansión regional, presupone un diagnóstico inicial que caracteriza adecuadamente el segmento en el mercado objetivo específico, ya que, como se analiza en la revisión bibliográfica, las características del mid-market pueden variar sustancialmente entre regiones, sectores y etapas de desarrollo económico. Para este diagnóstico, se propone el análisis articulado de cuatro dimensiones: dimensión firmográfica, dimensión conductual, dimensión competitiva y dimensión regulatorio-institucional.

La dimensión firmográfica comprende la encuesta de datos estructurales sobre la población de empresas medianas en el mercado objetivo, incluida la distribución sectorial, la distribución geográfica dentro de la región, la facturación y el número de empleados, y la estructura corporativa predominante: empresas familiares, empresas con participación de fondos de inversión, empresas más pequeñas que cotizan en bolsa, entre otras. Esta encuesta le permite escalar el tamaño de mercado direccionable (TAM) específico para el segmento de empresas medianas en la nueva región, así como identificar concentraciones sectoriales o geográficas que pueden guiar la priorización inicial de los esfuerzos comerciales.

La dimensión conductual se refiere a la encuesta de patrones de madurez digital, procesos de compra, canales de información preferenciales y propensión a adoptar nuevas soluciones entre empresas medianas en el mercado objetivo. A diferencia de la dimensión firmográfica, de carácter predominantemente estructural, la dimensión conductual requiere idealmente contacto directo con clientes potenciales, a través de entrevistas exploratorias, investigación de mercado o análisis de datos secundarios de comportamiento digital, con el fin de evitar la transposición acrítica de patrones de comportamiento observados en el mercado interno de la organización al nuevo mercado geográfico, una práctica que constituye uno de los errores más recurrentes en los procesos de expansión regional fallidos.

La dimensión competitiva comprende el mapeo de competidores ya establecidos en el servicio de empresas medianas en la región objetivo, incluidos los competidores directos, que

ofrecen propuestas de valor similares, y competidores indirectos, como soluciones internas desarrolladas por las propias empresas objetivo o procesos manuales aún no digitalizados que cumplen una función equivalente a la de la solución ofrecida. El análisis competitivo debe considerar no solo la intensidad de la competencia, sino también los modelos de cobertura comercial utilizados predominantemente por los competidores establecidos, ya que tales modelos a menudo reflejan adaptaciones ya realizadas a las particularidades locales del mid-market.

Por último, la dimensión normativo-institucional comprende la encuesta de particularidades jurídicas, fiscales y reglamentarias que pueden afectar tanto al funcionamiento de las empresas medianas de la región objetivo como al modelo de asistencia que adopta la organización en expansión, por ejemplo, los requisitos de presencia jurídica local, la normativa sectorial específica o las particularidades de contratación pública, cuando proceda. Esta dimensión es particularmente relevante en los procesos de expansión internacional, pero no debe ser ignorada en los procesos de expansión regional dentro del mismo país, especialmente en contextos federales en los que diferentes unidades subnacionales pueden presentar regímenes fiscales o reglamentarios distintos.

4.2 Arquetipos de cobertura comercial

Sobre la base del diagnóstico del mid-market en el mercado objetivo, la organización debe seleccionar el arquetipo de cobertura comercial más adecuado para la creación del nuevo segmento de servicio. Este artículo propone la sistematización de cuatro arquetipos principales, cada uno asociado a diferentes niveles de inversión, control, velocidad de expansión y adaptación a diferentes contextos competitivos.

El primer arquetipo, llamado cobertura directa dedicada, implica la creación de su propia estructura comercial - vendedores, expertos técnicos y profesionales del éxito del cliente - específicamente dedicados al servicio de empresas medianas en la nueva región. Este arquetipo ofrece el más alto grado de control sobre la experiencia del cliente y la calidad de la ejecución comercial, siendo particularmente adecuado cuando la propuesta de valor requiere un alto grado de personalización o consultoría especializada, cuando el mercado objetivo tiene suficiente potencial de ingresos para justificar la inversión inicial en su propia estructura, y cuando la organización ya cuenta con procesos de contratación, formación y gestión comercial lo suficientemente madura para ser replicada en la nueva región. Su principal riesgo radica en el tiempo y la inversión necesaria para lograr una productividad comercial adecuada,

especialmente cuando la organización carece de conocimiento previo consolidado sobre el mercado objetivo.

El segundo arquetipo, cobertura indirecta a través de socios de canal, implica la expansión a través de distribuidores, distribuidores o integradores locales ya establecidos en el servicio de empresas medianas en la región de destino. Este arquetipo permite una velocidad de expansión superior al modelo directo, menor inversión inicial y uso del conocimiento local y la base de relación ya constituida por el socio, siendo especialmente adecuada en mercados en los que la organización no tiene suficiente conocimiento previo o en los que las barreras regulatorias o culturales hacen que la presencia directa sea excesivamente costosa o arriesgada. Sus principales riesgos incluyen menos control sobre la experiencia del cliente, la dilución potencial de la propuesta de valor original y la dependencia de la calidad y el compromiso del socio seleccionado, lo que requiere mecanismos de gobernanza de canal sólidos, incluidos criterios de selección claros, creación de capacidades, incentivos y seguimiento del rendimiento. El tercer arquetipo, la cobertura híbrida segmentada, combina elementos de los dos arquetipos anteriores, típicamente asignando diferentes subsegmentos del mid-market a diferentes modelos de cobertura en función de criterios tales como el potencial de ingresos, la complejidad de la necesidad o la ubicación geográfica dentro de la región objetivo. Por ejemplo, una organización puede elegir servicio directo a empresas medianas de mayor potencial de ingresos o mayor complejidad, concentrada en centros urbanos de mayor densidad económica, mientras que emplea socios de canal para el servicio de empresas de menor potencial individual o ubicadas en plazas de menor densidad, en las que el costo de mantener la propia estructura no estaría justificado. Este arquetipo tiende a maximizar la cobertura del mercado y la eficiencia de la asignación de recursos, pero requiere una mayor sofisticación de la gestión, ya que implica la operación simultánea de múltiples modelos comerciales.

El cuarto arquetipo, la cobertura digital de bajo contacto/producto, se basa en la adquisición y conversión de clientes a través de canales digitales, con una intervención humana mínima o limitada a momentos específicos de la relación, como la implementación inicial o la renovación contractual. Este arquetipo ha adquirido una relevancia cada vez mayor, especialmente en soluciones basadas en software, y es particularmente adecuado para subsegmentos más pequeños dentro del mid-market, o para las primeras etapas de expansión regional en las que la organización busca validar la adecuación de su propuesta de valor al nuevo mercado antes de invertir en una estructura comercial más robusta. Sus principales riesgos radican en la menor capacidad para captar necesidades más complejas y la dependencia

de la infraestructura digital madura por parte del cliente objetivo, lo que puede ser una limitación relevante en los mercados regionales de menor madurez digital.

La elección entre estos cuatro arquetipos, o, más a menudo, entre combinaciones específicas de ellos, debe guiarse por la ponderación de factores como el tamaño del mercado direccionable, la intensidad competitiva local, la complejidad de la propuesta de valor, la madurez digital del mercado objetivo y la disponibilidad de capital y capacidades organizativas para la inversión en la propia estructura. El marco conceptual propuesto en este artículo recomienda que esta elección se revise periódicamente, ya que la organización acumula conocimientos sobre el mercado objetivo, en línea con la lógica de las capacidades dinámicas que se discuten en la revisión de la literatura.

4.3 Modelo de estructuración de segmentos de atención

A partir del diagnóstico del mid-market y la selección del arquetipo de cobertura comercial, se propone un modelo de estructuración del nuevo segmento de atención organizado en cuatro componentes centrales: definición del perfil ideal regional del cliente, diseño de la propuesta de valor segmentada, tamaño y diseño organizacional de la estructura comercial, y definición del modelo de gobernanza e indicadores de rendimiento.

La definición del perfil de cliente regional (PIC) ideal para el empresas medianas debe combinar criterios firmográficos - rango de facturación, número de empleados, sector de actividad - con criterios de comportamiento identificados en la fase de diagnóstico, como el nivel de madurez digital, la existencia de procesos de compra formal y la presencia de problemas o necesidades específicas que la propuesta de valor de la organización es capaz de abordar. También se recomienda definir criterios de exclusión explícitos - es decir, características que, aunque presentes en determinadas empresas medianas, indican una baja probabilidad de éxito en la relación comercial - con el fin de evitar la asignación de recursos comerciales a oportunidades de baja calidad, práctica que constituye una de las causas más frecuentes de ineficiencia en los procesos de expansión comercial.

El diseño de la propuesta de valor segmentada implica adaptar, cuando sea necesario, la propuesta de valor original de la organización a las especificidades identificadas en el diagnóstico del mid-market regional, evitando tanto la transposición acrítica de propuestas de valor diseñadas para grandes cuentas, que tienden a ser excesivamente complejas y caras para el empresas medianas, como la transposición de propuestas de valor diseñadas para pequeñas empresas, que tienden a ser insuficientemente robustas. Este proceso debería considerar no solo

los atributos funcionales de la solución, sino también el modelo de precios, que, en el caso del mid-market, tiende a beneficiarse de estructuras escalonadas, capaces de acomodar el crecimiento de los clientes con el tiempo sin imponer discontinuidades abruptas de costos. El tamaño y el diseño organizacional de la estructura comercial implican definir el número de profesionales necesarios, las funciones a realizar - el desarrollo empresarial, las ventas consultivas, el éxito del cliente, el soporte técnico - y la forma de organización territorial o sectorial del equipo. Se recomienda que el tamaño inicial sea conservador, anclado en supuestos explícitos sobre la productividad comercial esperada, el ciclo de ventas y la tasa de conversión, con mecanismos de revisión periódica a medida que se obtienen datos de rendimiento reales en el nuevo mercado, evitando tanto el subdisimensamiento, que compromete la capacidad de capturar oportunidades y el sobredisquerimiento, que compromete la eficiencia de costos en la fase temprana de expansión, caracterizada por una alta incertidumbre.

Finalmente, la definición del modelo de gobierno e indicadores de desempeño implica el establecimiento de mecanismos de monitoreo y toma de decisiones que permitan a la organización evaluar continuamente la adecuación del segmento de servicio creado, ajustando los supuestos del ICP, la propuesta de valor, el arquetipo de cobertura y el tamaño organizacional según sea necesario. Este componente se discute con mayor profundidad en la siguiente subsección, dedicada a los indicadores de rendimiento aplicables al modelo propuesto.

4.4 Indicadores de desempeño

La gestión efectiva de un nuevo segmento de atención de empresas medianas, en un contexto de expansión regional, requiere un sistema de indicadores capaces de captar la eficiencia comercial a corto plazo y la sostenibilidad estratégica a medio y largo plazo de la iniciativa. Se propone la organización de estos indicadores en cuatro categorías: indicadores de adquisición, indicadores de eficiencia, indicadores de retención y expansión, y indicadores de salud de segmento.

Los indicadores de adquisición incluyen el volumen de clientes potenciales calificados y clientes potenciales hechos en ventas, la tasa de conversión de oportunidades en clientes y el tiempo promedio del ciclo de ventas. En el contexto de la expansión regional, es particularmente relevante monitorear la evolución de estos indicadores a lo largo del tiempo, ya que se espera, de acuerdo con la lógica de las capacidades dinámicas y el aprendizaje organizacional discutidos en la revisión de la literatura, que la eficiencia de adquisición mejore

progresivamente a medida que la organización acumula conocimiento sobre el mercado objetivo y refina sus criterios de PCI.

Los indicadores de eficiencia incluyen el costo de la adquisición de clientes (CAC), el período de recuperación de CAC, el tiempo requerido para que los ingresos generados por un cliente cubran el costo de su adquisición, y la productividad por profesional de ventas, generalmente medido por los ingresos generados por un vendedor en un período determinado. Estos indicadores permiten evaluar si el tamaño y el arquetipo de cobertura comercial adoptados están generando una eficiencia económica compatible con los supuestos del plan de expansión, constituyendo un insumo central para las decisiones de ajuste de inversión.

Los indicadores de retención y expansión incluyen la tasa de retención de clientes (o, por el contrario, la tasa de rotación: la rotación), la tasa de retención de ingresos y el valor de vida útil (CLV). Estos indicadores son particularmente relevantes para el segmento de tamaño mediano, cuyo atractivo económico, como se analiza en la revisión de la literatura, depende fundamentalmente de la relación favorable entre CAC y CLV; su medición sistemática permite identificar los desajustes eventuales tempranos entre la propuesta de valor ofrecida y las necesidades reales del segmento, antes de que tales inadaptados comprometan la viabilidad económica de la iniciativa de expansión.

Los indicadores de salud del segmento, finalmente, incluyen métricas cualitativas y semicuantitativas, como la satisfacción del cliente (medida, por ejemplo, a través de Net Promoter Score), la tasa de adopción de funcionalidades o servicios básicos de la propuesta de valor, y los indicadores de participación en relaciones de cobertura indirecta, cuando corresponda, como la rotación generada por el socio de canal y la tasa de certificación y creación de capacidad de la red de socios. Estos indicadores cumplen la función de alerta temprana, permitiendo a la organización identificar signos de deterioro de la adecuación de su estrategia de servicio antes de que tales señales se manifiesten más evidentemente en los indicadores financieros de adquisición, eficiencia o retención.

Se recomienda que el seguimiento de estos indicadores se realice a través de un órgano de gobierno específico -comité de expansión o estructura equivalente-, con una periodicidad que se hace progresivamente menos frecuente a medida que la iniciativa madura: seguimiento semanal o quincenal en los primeros meses de operación, evolucionando a seguimiento mensual tras la estabilización inicial de los procesos comerciales, y trimestralmente en etapas de madurez avanzada, cuando el segmento de atención ya opera de manera consolidada y predecible.

4.5 Hoja de ruta de implementación en cinco fases

Sobre la base de los componentes discutidos en las subsecciones anteriores, se propone una hoja de ruta de implementación estructurada en cinco fases secuenciales, cada una asociada con objetivos específicos, entregables principales y criterios de avance para la fase posterior. El modelo reconoce, en línea con la literatura de capacidades dinámicas, que la progresión entre fases no es necesariamente lineal, y puede implicar retornos a fases anteriores si el aprendizaje obtenido indica la necesidad de revisión de supuestos fundamentales.

La primera fase, denominada diagnóstico y validación de tesis, tiene como objetivo confirmar la existencia de una oportunidad de mercado suficiente para justificar la inversión en un segmento de atención dedicado al empresas medianas en la región objetivo. Sus principales entregables incluyen el tamaño abordable del mercado, el mapeo competitivo inicial y la realización de entrevistas exploratorias con clientes potenciales, con el fin de validar las hipótesis iniciales sobre las necesidades y el comportamiento de compra. El criterio a futuro para la siguiente fase es la confirmación de que el mercado abordable y la intensidad competitiva local justifican económicamente la inversión planificada.

La segunda fase, diseño del modelo de servicio, corresponde a la definición del perfil de cliente ideal regional, la propuesta de valor segmentada, el arquetipo de cobertura comercial y el tamaño organizacional inicial, como se analiza en las subsecciones anteriores. Su principal entrega es un plan de negocios detallado para el nuevo segmento de atención, que incluye proyecciones financieras, cronograma de contratación e inversiones necesarias en tecnología de soporte de decisiones comerciales. El criterio de avance es la aprobación formal de este plan por parte de los órganos de gobierno competentes de la organización.

La tercera fase, una prueba piloto controlada, implica la implementación del modelo de asistencia a escala reducida, típicamente restringido a una subregión o un subconjunto del mercado objetivo más amplio, con el objetivo de probar y refinar los supuestos establecidos en la fase anterior antes de realizar inversiones a gran escala. Se recomienda que esta fase tenga una duración predefinida, entre tres y seis meses, en función de la complejidad del ciclo de ventas identificado en el diagnóstico, y que vaya acompañada de un sistema indicador como se ha discutido en la subsección anterior. El criterio de avance es el logro de objetivos mínimos de validación, previamente definidos, relacionados con los indicadores de adquisición, eficiencia y satisfacción del cliente.

La cuarta fase, a escala regional, corresponde a la expansión del modelo validado en el piloto a todo el mercado objetivo regional, incluido el tamaño total de la estructura comercial,

la formalización de asociaciones de canales, cuando corresponda, y la estructuración de los procesos de atención al cliente, marketing y éxito a una escala compatible con el volumen proyectado de clientes. Esta fase se caracteriza por una mayor estandarización de los procesos, en contraste con el carácter exploratorio de las fases anteriores, y debe ir acompañada de las correspondientes inversiones en tecnología de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y en la formación sistemática del equipo.

La quinta y última fase, consolidación y optimización continua, corresponde a la etapa de madurez operativa del segmento de servicio, caracterizada por procesos estabilizados y predecibles, en los que el enfoque organizacional cambia de validación y construcción inicial a la optimización incremental de la eficiencia, la exploración de oportunidades de expansión de ingresos en clientes existentes y la eventual replicación del modelo validado para nuevas regiones o nuevos subsegmentos del mid-market. Esta fase no tiene, por definición, un criterio de avance para una etapa lineal posterior, sino que debe ir acompañada de ciclos periódicos de revisión estratégica, capaces de identificar la necesidad de reformulaciones más sustanciales del modelo de servicio en respuesta a los cambios relevantes en el mercado objetivo o en el entorno competitivo.

4.6 Estudio de caso ilustrativo

Para ilustrar la aplicación del modelo conceptual propuesto, se presenta un estudio de caso de carácter hipotético y didáctico en esta subsección, construido a partir de la síntesis de patrones recurrentes identificados en la literatura consultada, sin correspondencia con ninguna organización real. Los datos cuantitativos presentados tienen una función exclusivamente ejemplificativa.

Considere una organización que proporcione soluciones de tecnología empresarial, originalmente establecidas y maduras en una gran región metropolitana, que planea expandir su desempeño comercial a un conjunto de regiones de menor densidad económica, pero con una concentración relevante de empresas medianas en sectores como la agroindustria, la manufactura y los servicios especializados. Hasta entonces, la organización operaba con dos modelos de servicio: un modelo de ventas digitales de bajo contacto, dirigido a pequeñas empresas, y un modelo de cuenta clave de alta asesoría, dirigido a grandes corporaciones. El análisis inicial de su cartera de clientes reveló que las empresas medianas, cuando son servidas por cualquiera de los dos modelos existentes, tenían un rendimiento comercial inferior al promedio: una mayor tasa de rotación cuando se les servía por el modelo digital de bajo

contacto, porque percibían un soporte de asesoramiento insuficiente y ciclos de ventas desproporcionadamente largos cuando se reunían con el modelo de cuenta clave, debido a la aplicación de procesos comerciales escalados a cuentas de mayor complejidad.

En la primera fase de la hoja de ruta propuesta, la organización realizó un diagnóstico del mid-market en las regiones objetivo, identificando un mercado relevante direccionable, concentrado principalmente en empresas manufactureras medianas con procesos de compra moderadamente formalizados, gestionados predominantemente por estructuras familiares en proceso de profesionalización. El diagnóstico también identificó una presencia competitiva limitada de proveedores especializados en servir a este perfil específico del cliente, estableciendo una ventana de oportunidad favorable para la entrada.

En la segunda fase, la organización diseñó un perfil de cliente ideal regional específico, combinando criterios de facturación, indicadores de sector de actividad y madurez digital, y desarrolló una propuesta de valor intermedio entre sus dos modelos existentes: mantener elementos de apoyo de asesoramiento considerados esenciales por el segmento, pero con un proceso de negocio más ágil y estructurado que el modelo de cuenta clave. Optamos por un arquetipo de cobertura híbrida, con una estructura directa dedicada a las plazas con la mayor concentración de mercado direccionable y asociación con un integrador regional ya establecido para las otras plazas.

En la tercera fase, la organización implementó un proyecto piloto controlado en una de las regiones de destino, con una reducción del personal y un monitoreo intensivo de los indicadores. Al final del período piloto, definido en cuatro meses, los indicadores de conversión y satisfacción del cliente alcanzaron los niveles mínimos establecidos como criterio de avance, aunque el ciclo de ventas promedio observado fue superior al proyectado inicialmente, lo que llevó a un ajuste en los supuestos de dimensionar la estructura comercial para la siguiente fase. En la cuarta fase, la organización amplió el modelo validado a todas las regiones objetivo, formalizando la asociación con el integrador regional a través de un contrato estructurado, que incluye objetivos de desempeño y mecanismos de capacitación conjuntos, y ampliando la estructura directa dedicada en los cuadrados más potenciales. En la quinta fase, ya en fase de consolidación, la organización recurrió a la optimización de los procesos de expansión de ingresos en los clientes existentes, identificando oportunidades de venta cruzada de módulos adicionales de su solución, y comenzó la evaluación de la replicabilidad del modelo para nuevas regiones geográficas con un perfil socioeconómico similar al de las regiones inicialmente atendidas.

Este caso ilustrativo evidencia, de manera didáctica, cómo el modelo conceptual propuesto en este artículo puede guiar, de manera estructurada, un proceso de expansión regional centrado en la creación de un segmento de atención dedicado al empresas medianas, articulando diagnóstico, diseño, validación, escala y consolidación de forma secuencial, pero sujeto a ajustes continuos basados en el aprendizaje organizacional acumulado.

5 Discusión

El análisis desarrollado en este artículo permite resumir, de forma articulada, los aportes de la literatura revisada y el modelo conceptual propuesto, discutiendo sus implicaciones teóricas y prácticas. En primer lugar, los resultados refuerzan el argumento, ya presente de manera dispersa en la literatura de marketing estratégico y gestión comercial, de que el tratamiento del mid-market como categoría residual -subordinado a los modelos de atención diseñados para pequeñas empresas o para grandes cuentas- tiende a producir ineficiencias comerciales relevantes, ya sea por un apoyo de asesoramiento insuficiente, o por exceso de complejidad y coste. La sistematización realizada en este artículo, mediante la integración de marcos de segmentación, estrategia de canal y capacidades dinámicas, contribuye a consolidar un tratamiento teórico más específico de este segmento, respondiendo a una brecha identificada en la introducción del trabajo.

En segundo lugar, la propuesta de los cuatro arquetipos de cobertura comercial -dignos directos, indirectos a través de socios, híbridos segmentados e híbridos digitales de bajo contacto - ofrece un instrumento analítico que articula, de manera práctica, las elecciones a menudo tratadas de forma aislada en la literatura de estrategia de canal. La discusión muestra que la elección entre estos arquetipos no debe entenderse como una decisión binaria y definitiva, sino como una elección contingente, sujeta a revisión a medida que la organización acumula conocimiento sobre el mercado objetivo, un argumento consistente con la perspectiva de las capacidades dinámicas de Teece y colaboradores, que enfatiza la importancia de la reconfiguración continua de los recursos organizacionales en respuesta a los cambios ambientales.

En tercer lugar, la hoja de ruta de ejecución de cinco fases, articulada a un sistema de indicadores de desempeño organizado en cuatro categorías, ofrece una contribución predominantemente de gestión, en el que traduce construcciones teóricas abstractas en un instrumento aplicable por las organizaciones que planifican o ejecutan procesos de expansión regional. Cabe señalar, sin embargo, que la hoja de ruta propuesta no pretende agotar la

complejidad real de estos procesos, que implican, en la práctica empresarial, variables adicionales, como las limitaciones de capital, la dinámica de gobierno corporativo y los factores idiosincrásicos de cada organización y mercado, no capturados completamente por un modelo conceptual de aplicación general.

En cuarto lugar, el estudio de caso ilustrativo, aunque hipotético, evidencia la plausibilidad de la aplicación práctica del modelo propuesto, demostrando cómo las decisiones relacionadas con el diagnóstico, el diseño de la propuesta de valor, la elección del arquetipo de cobertura y el tamaño organizacional se pueden articular de manera coherente a lo largo de un proceso de expansión regional. Aún así, se reconoce que la naturaleza hipotética del caso limita su capacidad de validación empírica, pero constituye un ejercicio de aplicabilidad lógica que una prueba de la efectividad del modelo en un contexto real.

Finalmente, la discusión sugiere que la creación de segmentos de atención de empresas medianas en procesos de expansión regional no debe entenderse solo como una decisión de eficiencia operativa, sino como una decisión estratégica capaz de generar una ventaja competitiva sostenible, en el sentido de que la construcción de conocimiento especializado sobre las necesidades de este segmento -y la capacidad organizativa para servirlo de manera diferenciada- constituye un recurso de difícil replicación por parte de los competidores, en línea con la perspectiva de la visión basada en recursos.

6 Consideraciones finales

Este artículo tuvo como objetivo analizar, de manera técnica y científica, las estrategias de Ir al Mercado aplicables a los procesos de expansión regional orientados a la creación de nuevos segmentos de atención para medianas empresas. A partir de una revisión bibliográfica sistemática, articulando marcos estratégicos de marketing, estrategia de expansión y gestión comercial B2B, fue posible sistematizar las principales características distintivas del segmento de empresas medianas, los arquetipos de cobertura comercial aplicables a los procesos de expansión regional, y proponer un modelo conceptual original de estructuración de segmentos de atención, materializado en una hoja de ruta de implementación de cinco fases articulada al sistema de indicadores de rendimiento.

Los resultados del análisis indican que el tratamiento del mid-market como categoría estratégica específica -y no como una extensión residual de modelos diseñados para pequeñas empresas o grandes corporaciones- tiende a producir beneficios relevantes en términos de eficiencia comercial, adecuación de la propuesta de valor y sostenibilidad económica de la

relación con el cliente, especialmente cuando esta estructuración se produce de manera deliberada y planificada, en línea con el momento estratégico privilegiado que representa la expansión regional para la reconfiguración de modelos de servicio organizacional.

El artículo contribuye a la literatura de marketing estratégico y gestión comercial mediante la sistematización, de forma integrada, de construcciones teóricas a menudo tratadas de forma fragmentada, y proponiendo un instrumento conceptual aplicable tanto a la reflexión académica como a la práctica directiva. Desde un punto de vista gerencial, el modelo propuesto ofrece a los gerentes y formuladores de estrategia comercial una hoja de ruta estructurada pero flexible para guiar las decisiones relacionadas con el diagnóstico del mercado, el diseño de propuestas de valor, la elección de los arquetipos de cobertura comercial y el tamaño organizacional en los procesos de expansión regional dirigidos al empresas medianas.

Sin embargo, se reconocen las limitaciones relevantes de este estudio. El carácter cualitativo y teórico de la investigación, anclada en una revisión bibliográfica y en un hipotético estudio de caso de carácter ilustrativo, no permite la validación empírica del modelo propuesto, ni la medición de su efectividad relativa en comparación con enfoques alternativos de expansión comercial. Además, la definición funcional de empresas medianas adoptada en este artículo, aunque teóricamente justificada, no sustituye la necesidad de adaptar los criterios de segmentación a las particularidades sectoriales y regionales de cada contexto de aplicación. Como agenda para futuras investigaciones, se sugiere: (i) realizar estudios de caso empíricos con organizaciones reales en proceso de expansión regional, capaces de validar o perfeccionar el modelo conceptual propuesto; (ii) desarrollar estudios cuantitativos capaces de medir la relación entre la adopción de segmentos de atención dedicados al mid-market y los indicadores de desempeño comercial, como la eficiencia en la adquisición y retención de clientes; (iii) realizar investigaciones comparativas entre distintos sectores económicos para identificar particularidades sectoriales no captadas por el modelo general propuesto en este artículo; y (iv) analizar en profundidad los mecanismos de gobernanza de canales en arquetipos de cobertura híbrida e indirecta, tema abordado aquí de forma relativamente general, pero susceptible de un desarrollo teórico y empírico específico. Con estas contribuciones se espera profundizar la comprensión académica y gerencial del mid-market, un segmento cuya relevancia económica contrasta con la relativa escasez de tratamiento teórico específico en la literatura de estrategia comercial y marketing.

Referencias

ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; VAN ROSSUM, Wouter. Customer value propositions in business markets. Harvard Business Review, v. 84, n. 3, p. 90-99, 2006.

ANSOFF, H. Igor. Corporate Strategy. Rev. ed. New York: Penguin Books, 1987.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CHRISTENSEN, Clayton M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2019.

MOORE, Geoffrey A. Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. 3. ed. New York: HarperBusiness, 2014.

PORTER, Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

RACKHAM, Neil. SPIN Selling. New York: McGraw-Hill, 1988.

ROGERS, Everett M. Diffusion of Innovations. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

TEECE, David J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Reading: Addison-Wesley, 1995.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.