



SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Mejorando el Marketing de **Mi Negocio**

Marco Conceptual



MANUAL DE EL/LA FACILITADOR/A MARCO CONCEPTUAL

Programa de Formación para Emprendedores y Emprendedoras
Mejorando el Marketing de Mi Negocio

Documento preparado por

Corporación Construyendo Mis Sueños
www.construyendomisueños.cl

Contenidistas

Brigitte Jara
Jorge Gordillo

Revisión metodológica

Rodolfo Chiple
Daniela Valdebenito
Gabriela Valenzuela

Edición

María José Gamonal
Constanza Zambrano
Solsiré Giaverini

Diseño y diagramación

Ariadne Marín
Jorge De la Paz
Coraje Estudio
www.corajeestudio.cl

Contó con la colaboración técnica y financiera de

OTIC SOFOFA Capital Humano

El presente manual es un material de uso exclusivo para fines académicos y de enseñanza. No pretende generar juicios de valor ni representa la opinión de SENCE, Construyendo Mis Sueños, Coraje Estudio ni OTIC SOFOFA.

ÍNDICE

CURSO : MEJORANDO EL MARKETING DE MI NEGOCIO

Módulo 1: EVALUANDO MI ESTRATEGIA DE MARKETING

1.	Marketing	7
2.	Gestión	7
3.	Cliente	7
4.	Escuchando	7
5.	Pedidos, ofertas y promesas para la gestión comercial de una empresa	8
6.	Inventario personal	10
7.	Cuadro de marketing emprendedor	11
8.	Mapa de empatía con mi cliente ideal	12
9.	Factores de segmentación	13
10.	Características de los segmentos de mercado	14
11.	Matriz de calce: Producto, segmento, formato y canal	14
12.	Matriz de rentabilidad (ROIC)	15
13.	Posicionamiento	15
14.	Valor percibido	17
15.	Factores de la propuesta de valor	18

Módulo 2: FORTALECIENDO EL MARKETING DE MI NEGOCIO

1.	Empresa "Como caja negra": Tracción, retención y fuga.....	21
2.	Perfil de cliente	21
3.	8P.....	24
4.	Precio competitivo.....	27
5.	Mapeo de competencia	28
6.	Construcción de mapas de mercado.....	29
7.	¿Cuál cuesta más caro?.....	31
8.	Valor del negocio en función del marketing	38

ÍNDICE

9.	Modelo de canales de intermediación comercial	39
10.	Modelo análisis de margen y nivel de desarrollo empresarial (MSC).....	40
11.	Modelo de cadena de valor en el marketing: diferencias entre marketing industrial y de consumo.....	42

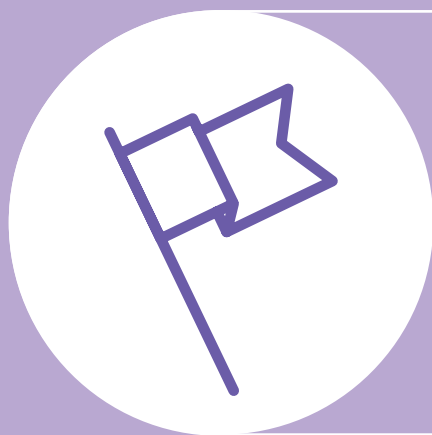
Módulo 3: POTENCIANDO MI GESTIÓN COMERCIAL EN EL TIEMPO

1.	Modelo AIDA (Aparecer, interesar, generar deseo y acción).....	45
2.	Tasa de conversión.....	45
3.	Tipos de venta.....	46
4.	Tipos de clientes.....	50
5.	10 Etapas en el proceso de ventas industriales (B2B).....	51
6.	Embudo del marketing digital: Se utiliza basado en el modelo AIDA.....	53
7.	Mapa de ruta de aprendizaje.....	54
8.	Evaluación de aprendizaje.....	54
9.	Identificación de los elementos de mejora desde la perspectiva del marketing y las ventas.....	54
10.	Modelo para la fijación de objetivos.....	55
11.	Plan de acción.....	56
12.	Compromisos.....	56

SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a
Marco Conceptual



MÓDULO 1

EVALUANDO MI
ESTRATEGIA DE MARKETING

Marco Conceptual Módulo 1

1. MARKETING

Dice relación con todo aquello que está orientado a lograr la satisfacción del cliente en una empresa.

Según el principal exponente del marketing, Phillip Kotler: "El marketing es un proceso social y administrativo, mediante el cual, grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

Se pueden distinguir dos formas de entender el marketing:

- a. El marketing clásico:** Es el marketing centrado en el producto. Responde a las siguientes preguntas:

MARKETING CLÁSICO= ¿QUÉ PUEDO PRODUCIR (PRODUCTO)? + ¿CUÁLES SON MIS COSTOS PARA LUEGO GANAR UN MARGEN (PRECIO BASADO EN COSTO)?

- b. El marketing emprendedor:** Es el marketing que propone al cliente como el centro del negocio y que por ende, lo más importante es conocer qué quiere/desea/necesita el cliente para luego ofrecerle un producto o servicio a un precio justo, en un momento justo, y de la manera que sea más cómoda para él. Responde a la siguiente ecuación:

MARKETING EMPRENDEDOR (SOP+2T) = ¿QUIÉNES SON MIS CLIENTES REALMENTE (SEGMENTO DE MERCADO)? + ¿CÓMO ES MI CLIENTE IDEAL (ORIENTACIÓN)? + ¿CÓMO ME RECONOCERÁ Y RECORDARÁ (POSICIONAMIENTO)? + ¿CÓMO LO ATRAIGO A MI NEGOCIO DE LA MANERA MÁS CÓMODA POSIBLE PARA ÉL (TRACCIÓN)? + ¿CÓMO HAGO PARA QUE ME COMPRE NUEVAMENTE (FIDELIZACIÓN)?

2. GESTIÓN

Se refiere a los procesos de coordinación, administración, organización y control de

recursos y sus relaciones.

3. CLIENTE

Es toda persona que, luego de mi gestión, me importa su opinión y su satisfacción lograda.

4. ESCUCHANDO

"Recibiendo el mensaje de otro/a, entiendo mejor al mundo".

Es preciso focalizarse en el "escuchar"

(interpretar el mensaje de otro/a) como una herramienta básica para el/la empresario/a y sus procesos, tanto hacia afuera de la

empresa como hacia adentro. Es decir, como una práctica que permite sobrevivir como empresa (mantenerse vigente) a través de procesos adaptativos en entornos altamente cambiantes y competitivos.

La escucha activa se refiere a la capacidad

de escuchar, no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino que también sus sentimientos, ideas o pensamientos. Para llegar a entender a una persona se requiere de cierta empatía, es decir, de saber ponerse en el lugar de ella.

5. PEDIDOS, OFERTAS Y PROMESAS PARA LA GESTIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESA

La habilidad de comunicación efectiva es imprescindible, independientemente si es para la vida empresarial externa (relación con clientes o proveedores) o interna (relación con trabajadores/as, socios/as o colaboradores/as), y el medio por el cual se emita el mensaje. Para tomar cualquier acción, tanto en marketing como en operaciones o finanzas, siempre se involucra a otras personas a través del lenguaje y creando nuevas realidades.

En el ámbito comercial, y legal específicamente, se habla de que “todos los compromisos de palabra se ponen por escrito a través de un contrato”. Pero éste puede ser incluso verbal. Por ejemplo: “¿Cuánto cuestan las manzanas? 500 pesos el kilo. Deme 1 kilo”. Implícitamente en esta acción hay un contrato entre 2 personas. Un/a (comprador/a) asume que el producto (manzanas) es de buena calidad y que cumple con las expectativas prometidas por el/la otro/a (vendedor/a).

TABLA DE DEFINICIÓN DE UN COMPROMISO

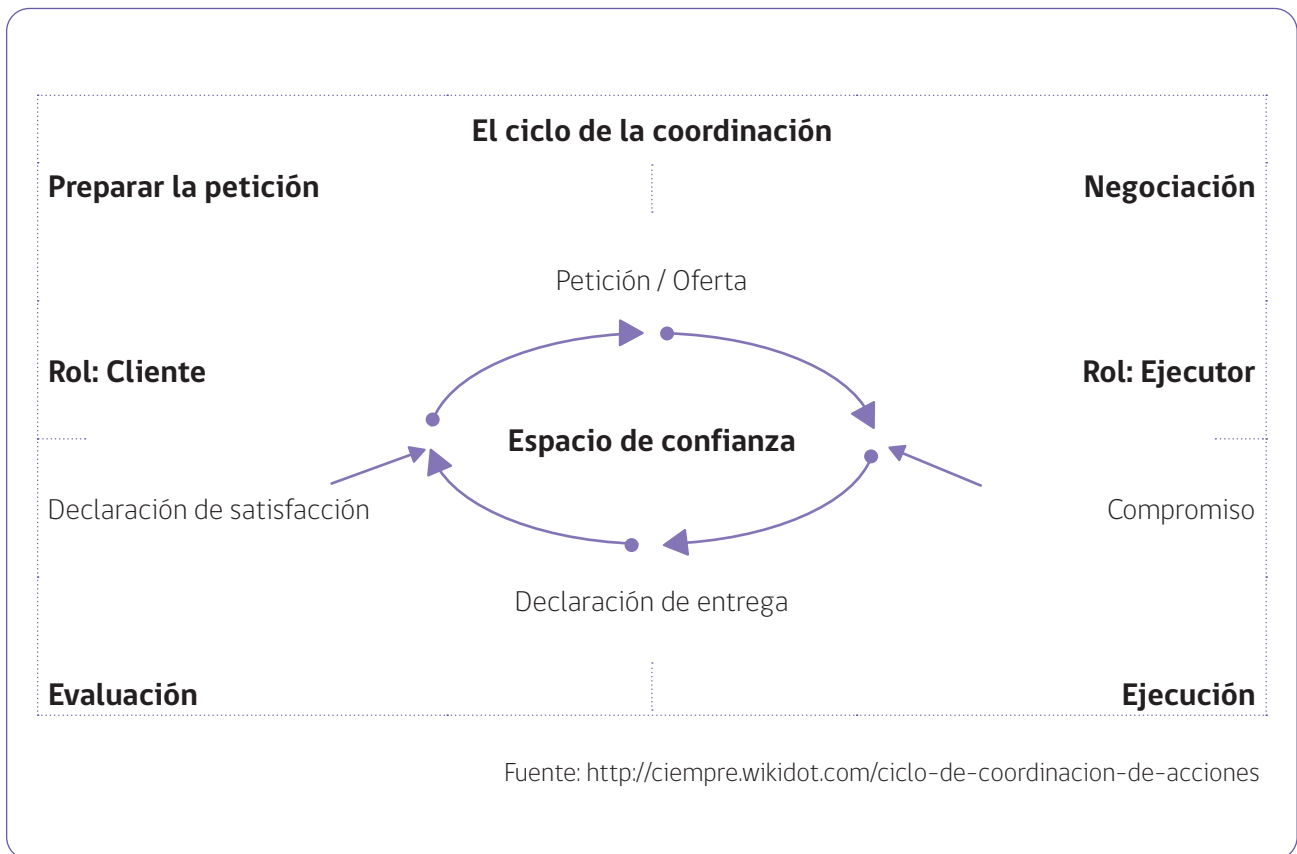
1. RESPONSABLES	2. ACCIÓN	3. RECURSOS	4. PLAZOS	5. LUGAR	6. CUMPLIMIENTO	7. OBSERVACIONES
Juan y María	Ir al cine juntos	Dinero para transporte, entradas y comida	Martes 23 de octubre a las 18:00 horas	Cine Hoyts La Reina	OK	Ninguna

Un compromiso implica un plan de acción. Comprometerse está relacionado

con algo a futuro, con algo que aún no existe.

Un contrato, en términos lingüísticos, se traduce en una promesa que genera un compromiso (promesa entre 2 personas). El compromiso surge desde una oferta (ofrecimiento de algo a otro/a) o desde una petición (solicitud de uno/a hacia otro/a).

La fórmula con la cual se establece un compromiso se resume en el denominado **Ciclo para la Coordinación** del Dr. Fernando Flores, donde existen claramente dos roles: **Cliente y Ejecutor**.



a. Fase de preparación: En esta fase se desarrolla la preparación de un pedido (que realiza el cliente al proveedor) o la preparación de una **oferta** (que realiza el proveedor al cliente). Es aquí donde se originan las conversaciones que dan forma al pedido o la oferta (que se hace cargo de la preocupación del cliente en un dominio particular de acciones y de quiebres). Al final de esta fase, se

realiza el **acto lingüístico** que se denomina “hacer un pedido o hacer una oferta” y se inicia el ciclo básico de coordinación de acciones.

b. Fase de acuerdo: Una vez que el pedido o la oferta ha sido realizado, se originan las conversaciones en las que cliente y el proveedor acuerdan las condiciones con que este pedido u oferta será realizado para dar

satisfacción a ambas partes. Esta fase finaliza cuando alguna de las partes realiza el acto de **declaración de aceptación** del pedido o la oferta y el proveedor hace la **promesa** de cumplir las condiciones de satisfacción que ha aceptado el cliente. Al final de esta fase, se inicia el estado de compromiso.

- c. **Fase de ejecución:** En esta fase, los pedidos y las ofertas tienen al proveedor como el responsable de ejecutar la acción involucrada. Aquí se originan las conversaciones que el proveedor requiere tener para completar el pedido o la oferta, y satisfacer al cliente. Al final de esta fase, el proveedor declara que ha completado su promesa y se inicia el estado de “entregado donde el

cliente”. Este último debe evaluar si el pedido lo satisface.

- d. **Fase de evaluación:** En esta fase, el cliente evalúa si el pedido que hizo, o la oferta que aceptó, ha sido completado según las condiciones que fueron negociadas en la fase de acuerdo, la cual considera el tiempo en el que serían completadas. Al final de esta fase, el cliente realiza la declaración (explícita o implícita) de satisfacción, según el cumplimiento de las condiciones acordadas. Esta fase finaliza con el estado de terminado.

Este ciclo resume todos los tipos de transacciones generadas en espacios de confianza.

6. INVENTARIO PERSONAL

Es preciso que el/la empresario/a esté muy consciente de sus recursos, los que se identifican de la siguiente manera:

- › **Económicos:** Son aquéllos que tienen la capacidad de crear valor económico, a través de la “construcción de algo” que se pueda vender más caro de lo que cuesta fabricarlo.
- › **Financieros:** Son aquéllos que tienen la capacidad de crear confianza y valor, al administrar dineros tanto propios como ajenos.
- › **Operativos:** Son aquéllos que tienen la capacidad de organizar distintos mecanismos, necesarios para producir valor en el cliente.

- › **Comerciales:** Son aquéllos necesarios para conocer y entender al cliente para lograr generar compromisos.
- › **Relacionales:** Son aquéllos que permiten acometer los encargos del cliente (colaboradores/as, trabajadores/as, proveedores, *partners*, clientes, organizaciones, gobierno y redes en general).

La capacidad de administrar los distintos recursos hace de el/la empresario/a exitoso/a, marque una diferencia con el/la que está en camino a serlo y con el/la que ya fracasó. Es requisito comprender los recursos y las virtudes personales, sobre todo aquéllos que son tan íntimos e inmatrimiales que existen sólo en el/la propio/a empresario/a como son las virtudes

cardinales: Justicia (entregar a cada uno/a lo que le corresponde), prudencia (discernir y distinguir entre lo que está bien y lo que está mal y actuar en consecuencia), templanza (tener dominio de los deseos y emociones con la voluntad) y fortaleza

(tener dominio y superación de los miedos y adversidades con la voluntad). Al final del día, las diferencias personales marcan los resultados empresariales.

7. CUADRO DE MARKETING EMPRENDEDOR

Trabaja en función del orden de los colores del semáforo: Rojo, amarillo y verde. En rojo se establece la definición estratégica, en amarillo se establece el programa de actividades de obtención/retención de clientes y en verde se trabajan cada una de las definiciones dirigidas a la operación.

Algunas escuelas sólo enseñan el marketing desde el producto, poniendo el precio como una variable derivada de los costos, sin foco en el mercado. La metodología que aquí se propone, plantea un programa de trabajo mucho más exigente, sobre la base de un análisis del entorno competitivo, las

propias características y potencialidades, y el **cliente como motor de creación de valor**.

En la medida que las decisiones estratégicas (en rojo) estén bien tomadas, el resto debiera fluir con mayor soltura.

Nota: Es más fácil comprender las dificultades que se presentan en un segmento de clientes y buscar la solución (esta metodología), que tener un producto y comenzar a buscar a quién le sirve (escuela tradicional).

GRUPO ESPECÍFICO AYUDADO SEGMENTO	Tracción estrategia para atraer nuevos clientes	Producto/servicio
		Precio entorno competitivo
CLIENTE IDEAL ORIENTACIÓN	Toma estrategia para retener, fidelizar y generar recompra	Canales de distribución
		Comunicación
CONCEPTO DE NEGOCIO POSICIONAMIENTO		Partners
		Personal en contacto
		Procesos
		Presencia

Fuente: elaboración propia

8. MAPA DE EMPATÍA CON MI CLIENTE IDEAL

La intención es adentrarse en la mente del cliente ideal para conocer desde dentro (siempre bajo supuestos) sus percepciones

(¿qué piensa y siente, oye y ve?), sus acciones (¿qué dice y hace?), sus esfuerzos (impedimentos) y sus resultados (metas).



Fuente: <http://xplane.com/empathymap>

La imagen muestra el Mapa de Empatía: Es una lámina de trabajo donde en el centro hay una cara mirando hacia la derecha y escuchando hacia la izquierda. Alrededor, se desprenden 4 cuadrantes. Se invita a pensar en el cliente ideal y a describir: **¿Qué piensa y siente?** (espacio superior a la cara). Esto se refiere a lo que realmente importa, sus principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones. **¿Qué dice y hace?** (espacio inferior a la cara). Esto se refiere, a su actitud en público, aspecto y comportamiento hacia los o las demás. **¿Qué oye?** (espacio

hacia la izquierda de la cara). Esto se refiere a lo que dicen sus amigos o amigas, el jefe o la jefa y las personas influyentes. **¿Qué ve?** (espacio hacia la derecha de la cara). Esto se refiere a su entorno, amigos o amigas y la oferta del mercado. Debajo de los cuadrantes se visualizan dos cuadros extras: Los esfuerzos y los resultados. Al lado izquierdo, los **esfuerzos** se refieren a sus miedos, frustraciones y obstáculos. Al lado derecho, los **resultados** se refieren a sus deseos/necesidades, medida del éxito y obstáculos.

9. FACTORES DE SEGMENTACIÓN

La segmentación es la definición de un grupo de personas que se comporta homogéneamente debido a diversas variables a considerar.

Normalmente, estos grupos coexisten en distintas latitudes o países, lo que

facilita la expansión o internacionalización de los negocios. Entender qué grupo está siendo atendido por el negocio y sus comportamientos, permite tomar decisiones de mejora tanto en el servicio actual como en el futuro.

Factores de segmentación	
GEOGRÁFICO	<ul style="list-style-type: none"> Áreas de distribución del producto Diferencias culturales Movilidad geográfica
DEMOGRÁFICO	<ul style="list-style-type: none"> Edad Sexo Renta doméstica Nivel de educación Clase social Estado (civil)
PSICOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> Personalidad Estilo de percepción Actitudes acerca de sí mismo/a
ESTILO DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> Grupos de referencia Redes sociales Correlación entre var. Demográficas y psicológicas
USO DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de uso para un producto Lealtad a la marca Actitudes hacia el producto
BENEFICIOS DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> Rendimientos o prestaciones esperadas Necesidades cubiertas por el producto Percepciones de marca Satisfacción

Fuente: Philip Kotler en Fundamentos de Marketing.

10. CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Los segmentos de mercado deben ser:

- 1. Mensurables:** Tamaño, poder de compra, perfiles, etc. Deben poder medirse.
- 2. Accesibles:** Llegar y servir eficazmente a esos segmentos seleccionados.
- 3. Sustanciales:** Lo bastante grandes y/o rentables.
- 4. Diferenciables:** Distinguir y responder de manera diferente al mix de marketing.
- 5. Procesables:** Debe ser posible diseñar programas eficaces para atraerlos y servirlos.

11. MATRIZ DE CALCE: PRODUCTO, SEGMENTO, FORMATO Y CANAL

Esta matriz demuestra que al cambiar cualquier columna, cambia el negocio. Obliga a que cada **producto** tenga muy bien definido el **segmento** al cual atiende y su clara orientación, de manera de minimizar los esfuerzos comerciales. **Formato:** Se refiere a los distintos tamaños y formas

que un producto toma para ser vendido a distintos segmentos. **Canal:** Se refiere a todos aquellos lugares establecidos, reales o virtuales, que actualmente poseen una clientela atendida y que pertenece al mismo segmento del negocio.

Matriz de Calce: Producto-Segmento-Formato-Canal			
Producto	Segmento	Formato	Canal
Coca-Cola	Masivo Individual	237 cc	HORECA Almacén
Coca-Cola	Masivo Familiar	3000 cc	Supermercado Almacén
Coca-Cola	Masivo Familiar	1500 cc	Bombas de Bencina Supermercado Almacén

Fuente: elaboración propia

12. MATRIZ DE RENTABILIDAD (ROIC)

La Matriz de Rentabilidad (ROIC) se basa en margen y rotación, existiendo tres conceptos:

Rentabilidad sobre el capital utilizado: Es la tasa de productividad que se obtiene

en un negocio, sobre el capital invertido o utilizado, principalmente.

Bajo la matriz se disponen las otras explicaciones.

MATRIZ RENTABILIDAD DE PRODUCTO RENTABILIDAD = MARGEN X ROTACIÓN		
Rentabilidad de producto	Alto margen	Bajo margen
Alta rotación	Producto estelar	Producto masivo
Baja rotación	Producto exclusivo	Producto estratégico

Margen: $(P-C)/C$ diferencia entre precio y costo dividido por costo. Por ejemplo: Si se vende algo a 100 y su costo es de 40, el margen sobre el costo es de $60/40=1,5$ veces.

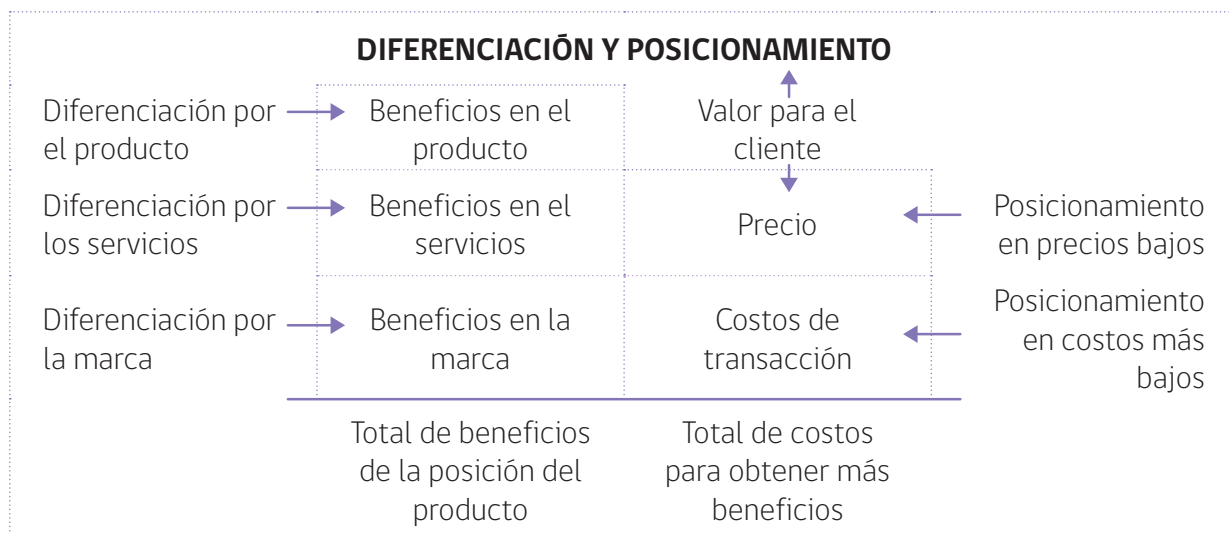
Rotación: Cantidad de veces que en un período determinado el inventario se agota. Por ejemplo: Si se venden 100 cajas de un producto en un mes y el inventario promedio es 5, la rotación es de 20 veces.

Fuente: elaboración propia

13. POSICIONAMIENTO

Concepto de negocio por diferenciación. "¿Cómo mis clientes me reconocen y distinguen de mis competidores/as?" Valores y atributos percibidos por los

clientes que finalmente determinan una decisión de compra o recompra.

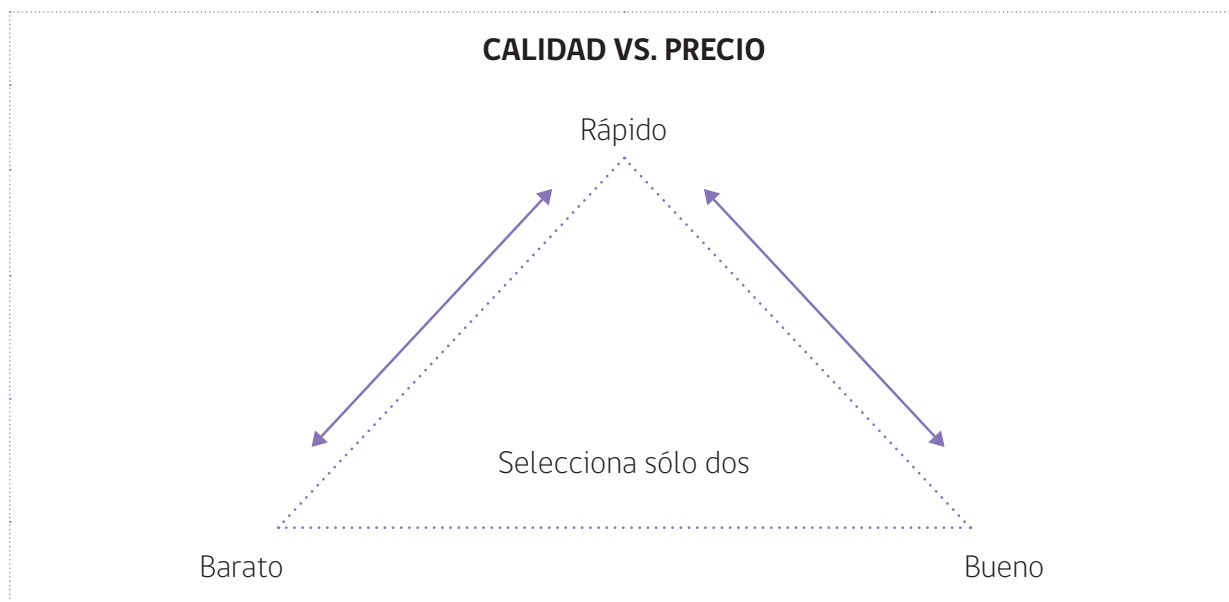


Fuente: elaboración propia

En esta imagen se plantean dos gráficos de barras verticales. El de la izquierda, los beneficios. El de la derecha, los costos. Los beneficios pueden venir en el producto, en el servicio o en la marca, lo que produce un efecto de diferenciación. Los costos pueden ser: Precio y costes de transacción, lo que determina el posicionamiento en la mente

del cliente. Finalmente, se establece que la diferencia entre beneficios y costos es el valor para el cliente.

Éstos son los factores del posicionamiento de marca:



Fuente: elaboración propia

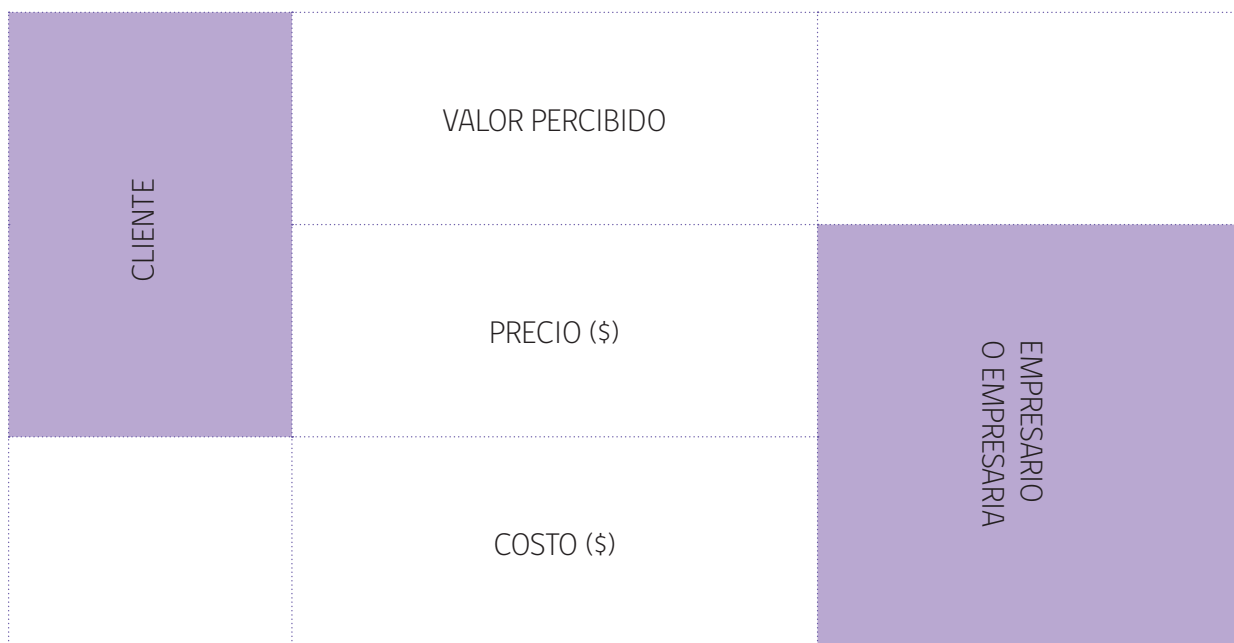
14. VALOR PERCIBIDO

Es lo que el cliente percibe de la relación generada por sus productos de consumo: El producto no sólo se define por el precio, sino que también por los beneficios que le ofrece al cliente (ya sea por calidad o por múltiples servicios). Esto, no quiere decir que el precio no tenga importancia, sino que también es relevante la relación entre los costos del producto y sus beneficios.

Existe una relación directa entre la percepción del valor que tiene el cliente y lo que está dispuesto a pagar por un producto o servicio. Manejar el valor percibido por el cliente, se debe convertir en un eje estratégico importante. Cada cliente

tiene necesidades y actitudes distintas, por lo tanto, precios distintos dispuestos a pagar. El trabajo de la empresa consiste en deducir esas necesidades para encontrar una solución y adaptarla a la problemática del cliente.

Los principales factores para el éxito de una empresa considerados por los clientes claves son: La rapidez en la presentación, el respeto de los plazos de entrega, las facilidades de pago al cliente y la calidad del trabajo realizado. **Nota: Cuando el valor percibido es superior al precio por pagar, se toma la decisión de compra.**



Estos son los factores determinantes que afectan al valor percibido por los clientes,

considerando los beneficios (columna izquierda) y los costos (columna derecha).

FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN EL VALOR PERCIBIDO	
BENEFICIOS	COSTOS
USO (UTILIDAD)	PRECIO (LO QUE PAGA)
AUTOESTIMA (SENTIR QUE ES MÁS)	COSTOS DE ADQUISICIÓN (INCOMODIDAD)
RECONOCIMIENTO SOCIAL (IMAGEN SOCIAL)	COSTOS DE USO (CURVA DE APRENDIZAJE)
SOFISTICACIÓN (MEJORA PERSONAL)	COSTOS DE POST-USO (REPARACIÓN, RECAMBIO, DESECHABILIDAD, ETC.)

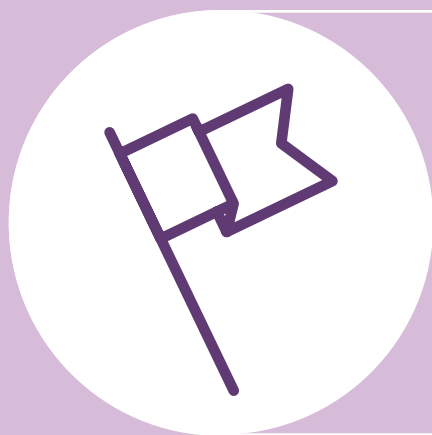
15. FACTORES DE LA PROPUESTA DE VALOR

PROPUESTA DE VALOR			
Una propuesta de valor que tiene 4 elementos esenciales para un SEGMENTO específico:			
Perspectiva del cliente	¿Qué ofreces?	¿Por qué elegirte?	Demuéstralo
Necesidades, deseos y quereres del cliente	Promesa de valor razonable	Diferenciación competitiva	Prueba y cuantificación
Problemas que resuelve Incremento de bienestar Cómo vender más Cómo ahorrar más	Beneficios que agregan valor a tus clientes Soluciones a sus problemas urgentes Por qué les tiene que importar tu solución	Puntos de diferencia concretos de tus competidores o competidoras Acciones concretas para mejorar los puntos de semejanza	Crear confianza . ¿Por qué tu cliente debe creer en ti?: Integridad, propósito, capacidades, resultados Cuantificar los beneficios que obtiene tu cliente en SU lenguaje

SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a
Marco Conceptual

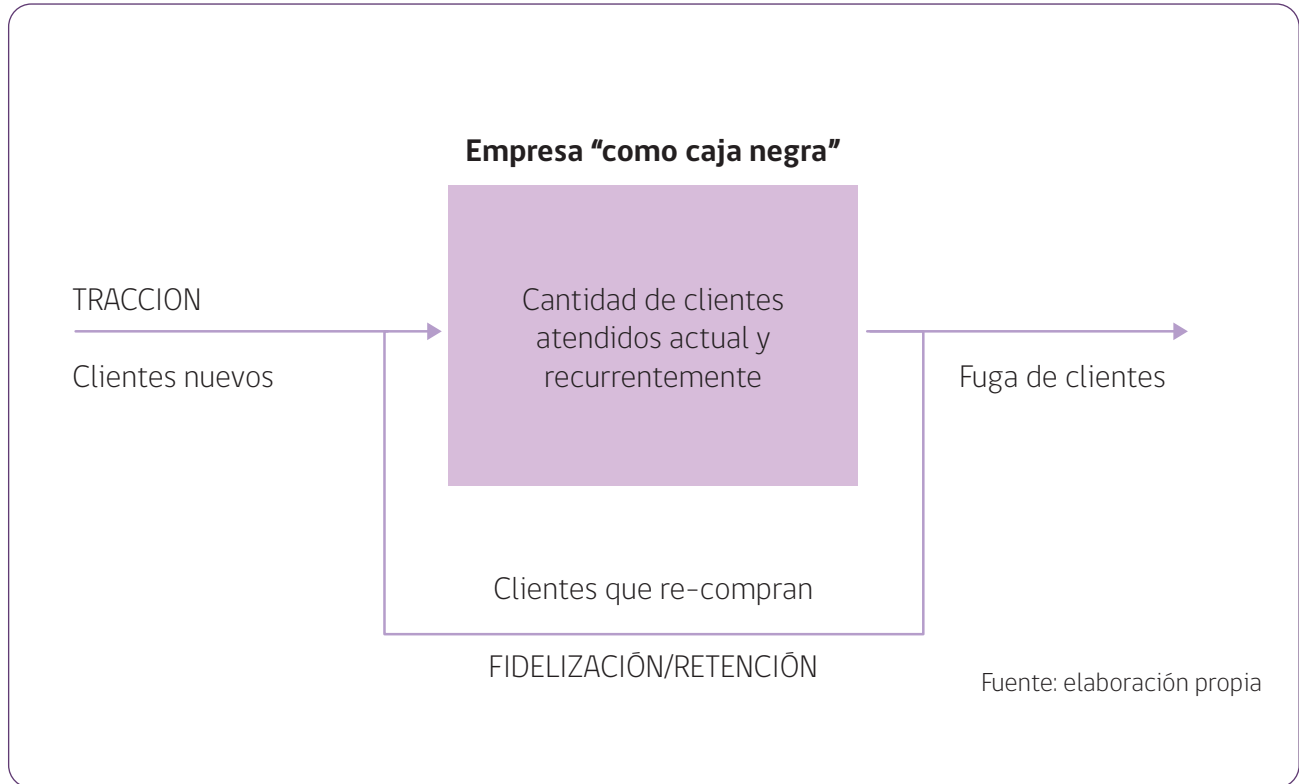


MÓDULO 2

FORTALECIENDO EL
MARKETING DE MI NEGOCIO

Marco Conceptual Módulo 2

1. EMPRESA "COMO CAJA NEGRA": TRACCIÓN, RETENCIÓN Y FUGA



Desde el marketing, una empresa vale en función de cuántos clientes recurrentes está atendiendo (a los cuales mantiene gracias a

sus estrategias de retención/fidelización) y su capacidad para atraer nuevos clientes.

2. PERFIL DE CLIENTE

Es preciso decir que, así como una **declaración de misión** guía el funcionamiento de una empresa, un **perfil de cliente** guía el esfuerzo comercial. Asimismo, es importante desarrollar una

visión general de los clientes ideales (quienes conforman el mercado objetivo) para que el/la empresario/a y todos sus empleados/as tengan claridad a quiénes se está impactando.

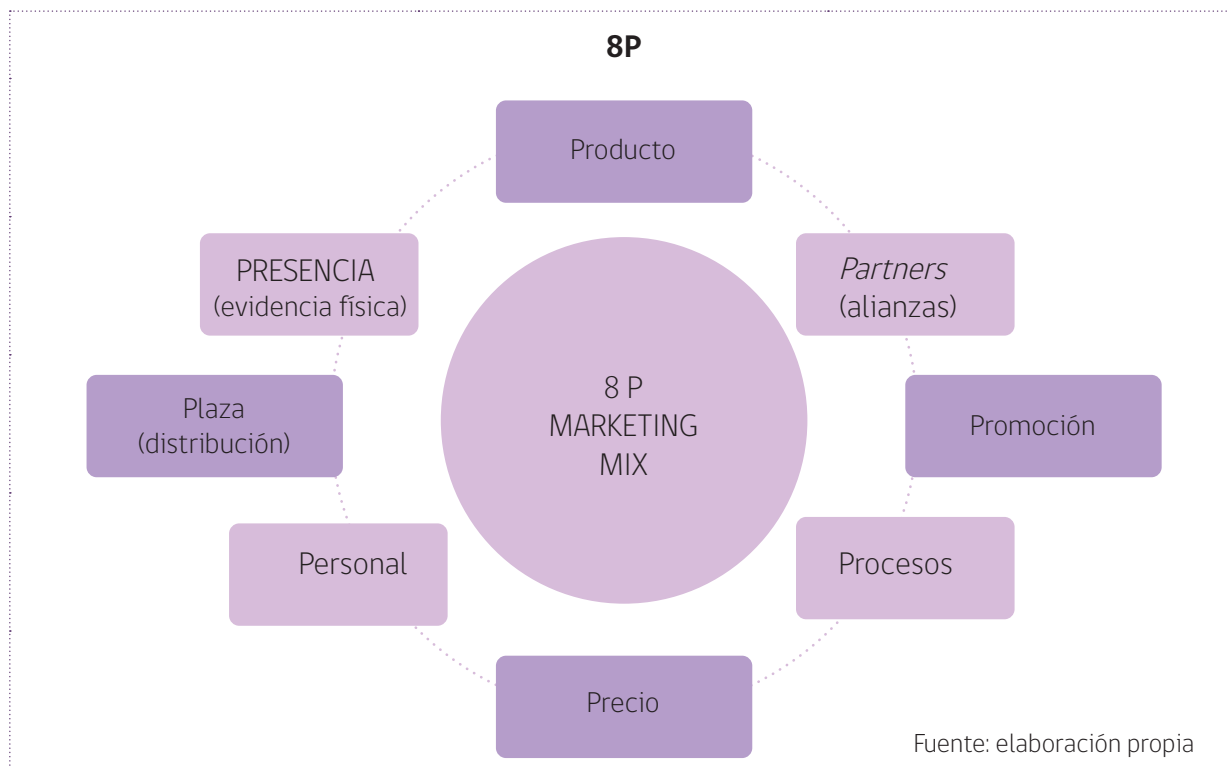
DEFINICIÓN DE PERFIL DE CLIENTE IDEAL			
1. TIPO DE MERCADO	2. FACTORES DEMOGRÁFICOS (Características evidentes o fáciles de adquirir que describen a la persona o empresa)	3. FACTORES PSICOGRÁFICOS (Características de la forma de pensar/hacer)	4. FACTORES CONDUCTUALES (Características que identifican la motivación por la que alguien quiere comprar tu producto o servicio)
PERSONA (consumo)	<ul style="list-style-type: none"> › Edad › Género › Profesión, ocupación, oficio › Nivel de educación › Nivel de ingresos de sus hogares › Estado civil › Ubicación geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> › Conservador/a › Liberal › Conformista › Favorable al medio ambiente › Socialmente consciente › Orientado/a al crecimiento › Amante de la diversión › Innovador/a › Seguidor/a de tendencias › Moda vanguardista › Orientado/a a la familia › ¿Cuántos/as miembros de la familia se quedan normal y regularmente en las casas de los clientes? › ¿Qué pasatiempos y/o deportes disfrutaban los clientes? › ¿Cuáles son los estilos de vida de los clientes? › ¿Qué tipos de entretenimientos les gustan a los clientes? (cine, teatro, ópera, etc.) › ¿De qué otra manera disfrutaban sus tiempos libres los clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> › Identifica la/s razón/es por la/s que alguien va a comprar tus productos o servicios. › ¿Qué beneficio/s está/n buscando tus clientes? › ¿Con qué frecuencia comprarán tus clientes? › ¿Cuáles son los procesos de toma de decisiones de tus clientes? › ¿Cuáles son los factores más importantes para tus clientes? › Prioriza los siguientes criterios para tu mercado objetivo: › Precio › Calidad de productos o servicios › Reconocimiento de marca › Servicio al cliente › Amplia gama de servicios › Actitud amable del personal › Descuentos y ventas › Atractivo de los envases › Comodidad de la ubicación de la tienda › Apariencia de la tienda › Comodidad del uso del producto o servicio › Garantías › Asistencia técnica › Condiciones flexibles de pago

<p>EMPRESA (industrial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Número de empleados/as › Ubicación de la oficina central › Tipo de productos o servicios que ofrecen › Ingreso anual › Número, tamaño y ubicación de sus sucursales › Año de fundación 	<ul style="list-style-type: none"> › Número de empleados/as › Ubicación de la oficina central › Tipo de productos o servicios que ofrecen › Ingreso anual › Número, tamaño y ubicación de sus sucursales › Año de fundación › ¿Cuáles son los tipos de trabajadores/as que emplea la empresa? › ¿A quién exactamente se va a vender? ¿A qué departamento representa, a qué nivel de gestión (gerente, jefe/a, encargado/a)? › ¿Hay características comunes de ese departamento que se puede identificar (Marketing, Tecnologías de la Información, Recursos Humanos, Finanzas)? › ¿Hay características comunes de un nivel de gestión que se pueden identificar (empresario/a, CEO, gerente de línea, gerente de la tienda)? › ¿Cuál es la cultura de la empresa? › ¿Cuál es el estilo de gestión de la empresa? › ¿A qué asociaciones o agrupaciones comerciales pertenece la empresa? › ¿A qué publicaciones se suscribe la empresa? 	
-----------------------------	---	--	--

3. 8P

El enfoque antiguo del marketing estaba orientado sólo a productos. Hacía relevancia a las primeras **4P: Producto, precio, plaza y promoción**. El enfoque actual del marketing le agrega otras **4P: Presencia,**

personal, *partners* y procesos. Estos ingredientes son necesarios para crear estrategias viables e integrales que cubran de manera eficiente las necesidades de los clientes.



a. Producto: Es el elemento tangible o intangible que satisface una necesidad del cliente.

El producto tiene 3 niveles relevantes:

El primer nivel tiene relación con el **producto/servicio básico** y guarda relación con el servicio fundamental entregado. Para ello se sugiere saber:
 ¿Qué estoy ofreciendo? ¿Qué características funcionales tiene mi diseño? ¿Qué necesidad

básica esperan satisfacer mis clientes?

Algunos ejemplos: Libro, ejercicios, plantillas, curso online, aplicación, comida, etc.

El segundo nivel a evaluar tiene relación con el **producto/servicio real** considerando los siguientes aspectos: Calidad, estilo, empaque, marca, características, envase, etc.

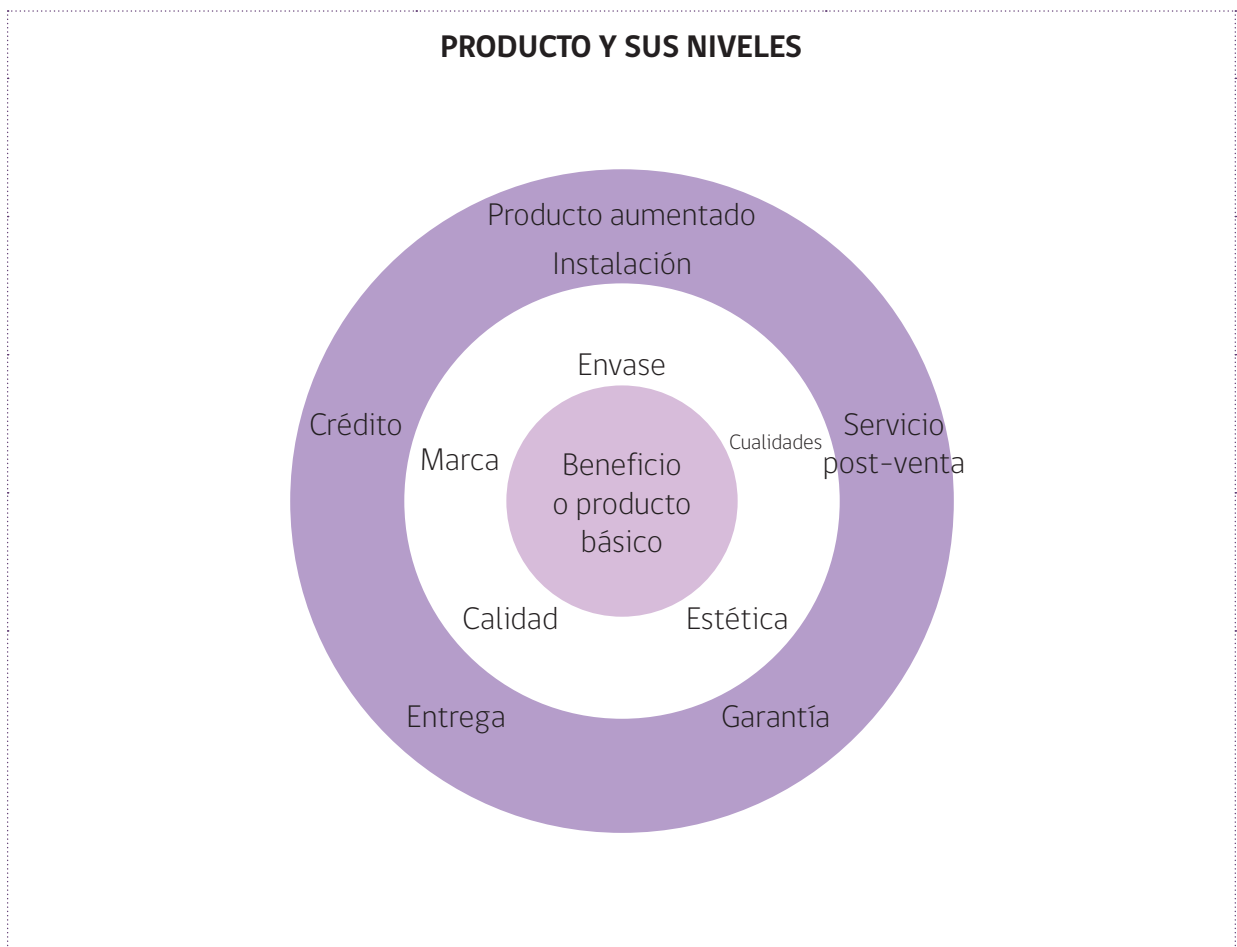
Algunos ejemplos: Cuando una mujer compra un par de zapatos, además de recibir abrigo para sus pies, recibe una marca de zapatos, calidad, color y tamaño. Cuando un hombre contrata los servicios de un abogado, además de recibir los servicios, recibe prestigio, duración del servicio, etc.

El tercer nivel tiene relación con el producto/servicio ampliado en el cual se hace referencia a: Instalación, entrega, garantías, repuestos, reparaciones, mantenciones e

instrucciones.

Algunos ejemplos: Atención 24/7, servicio técnico, recambio de productos en determinado período, instalación costo cero, etc.

La imagen que se presenta a continuación explica de manera gráfica los conceptos desarrollados anteriormente:



Fuente: Philip Kotler en Fundamentos de Marketing.

Un producto no es solo el entregable, sino un conjunto de factores que determinan el

valor percibido por el cliente.

UN TELEVISOR Y SUS NIVELES DE PRODUCTO



Producto básico: Entretenimiento, oportunidad de ver televisión, etc.

Producto real: Televisor Panasonic, resolución determinada, distintos puertos de conexión, nivel de volumen, etc.

Producto ampliado: Garantía por un determinado tiempo, servicio postventa, entrega a domicilio, crédito directo, etc.

b. Promoción: Son aquellas actividades que pretenden dar a conocer los productos al mercado objetivo. "A veces, se publicitan las ventajas de nuestros productos frente a los de la competencia, para convencer a los posibles usuarios a adquirir los nuestros". El mensaje propuesto debe ser orientado hacia el público objetivo. Existen instrumentos de promoción como: Publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas, entre otros.

¿Qué estoy comunicando?
 ¿A qué aspectos del producto/servicio se está dando relevancia?
 ¿Qué instrumentos estoy utilizando?
 ¿Estoy orientando los esfuerzos hacia el segmento escogido?

c. Plaza: Son todos los puntos de venta que facilitan la entrega del producto

al cliente, lo cual implica conocer "dónde", "cuándo" y "a través de qué canales":

¿Cómo llega mi producto/servicio al cliente?
 ¿Dónde lo recibe?
 ¿Llega a través de canales físicos o digitales?
 ¿Con qué rapidez llega el producto/servicio al cliente?

d. Personas: Son todas las personas involucradas en la relación con el cliente: Personal en Contacto (PEC).

¿Cuál es la primera cara de mi emprendimiento?
 ¿Qué piensan los clientes respecto a la atención de los clientes internos?

e. Procesos: Son todos los pasos intermedios desde la fabricación del

producto/servicio hasta la entrega a el/la consumidor/a final.

¿Qué pasos tiene ese proceso?

¿Qué aspectos son importantes y hay que cuidar en el proceso?

- f. Postventa:** La calidad externa de un servicio es tan importante como su calidad interna, por lo que es muy importante lograr un contacto “despacho-cliente” que sea muy satisfactorio para el cliente.
- ¿Hay servicio postventa?
- ¿Qué servicios/producto incorpora la postventa?

- g. Pruebas físicas:** Son las pruebas y/o evidencias concretas de que el producto o servicio fue entregado. Éstas ofrecen un mayor respaldo y seguridad.

¿El cliente se lleva algún recibo luego de la entrega del producto/servicio?

¿Qué documentos o pruebas hay involucrados durante el proceso?

- h. Precio:** Es la disposición a pagar de los clientes y las diferencias con los/as competidores/as respecto al monto en dinero que se cobra por el producto o servicio.

4. PRECIO COMPETITIVO

Todo/a emprendedor/a buscar vender. Pero, para asegurar este punto, es relevante la correcta asignación de precios:

- Encontrar un equilibrio entre cobrar mucho y cobrar poco.
- En el caso de cobrar poco, hay que ser consciente de los riesgos de tener un bajo margen de ganancia o también, de ser subvalorado.
- Conocer lo que más valoran los clientes: **Precio o calidad.**
- Estar al tanto que, asignar precios muy altos, puede también implicar bodegas altas.

Hay 2 lecciones fundamentales para asignar precios:

Lección 1: Los clientes buscan obtener la mejor relación calidad - precio y, casi siempre, comparan la calidad y realizarán

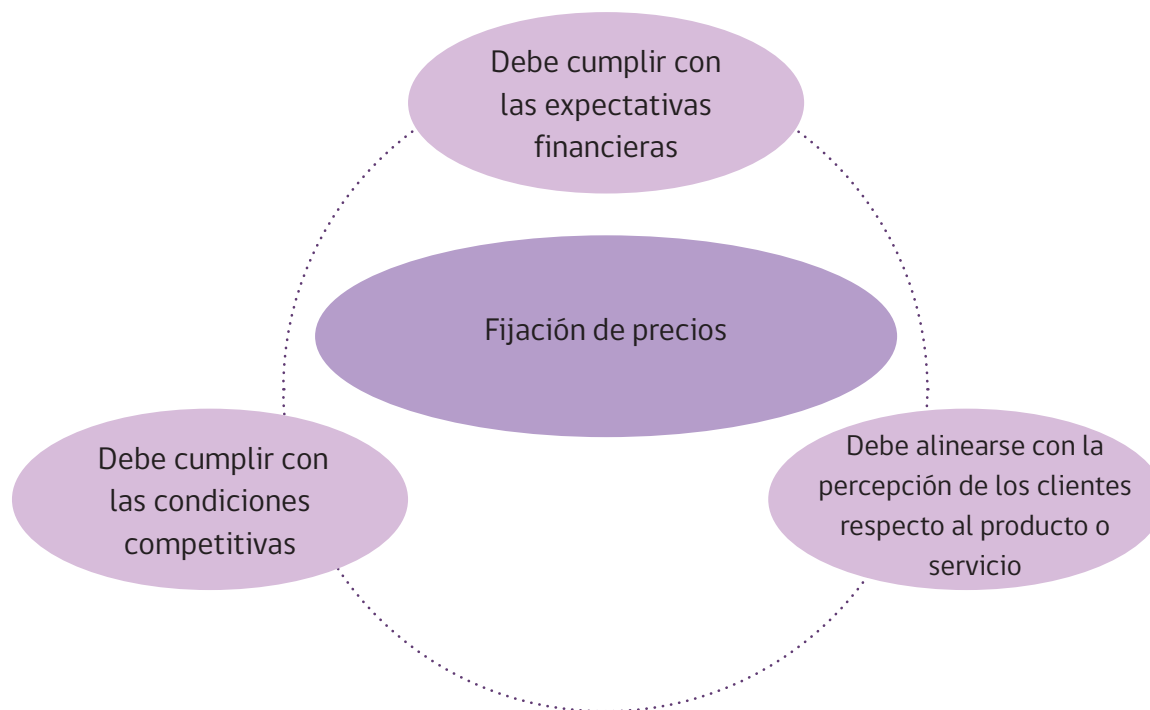
compras basándose en el mejor precio por el mejor valor.

Lección 2: La percepción es lo más importante: ¿Qué opinan los clientes del producto o servicio y qué están dispuestos a pagar según dichas percepciones? Al final, los clientes comunicarán claramente (a través de sus conductas de compra) que los precios están demasiado altos, demasiado bajos o adecuados para su dinero.

Además, es importante incorporar el siguiente análisis que tiene 3 partes:

- El precio debe cumplir las expectativas financieras (es insostenible en el tiempo, vender a un precio que no cubra los costos del producto).
- El precio debe cumplir con el cumplimiento de las condiciones competitivas.
- El precio debe alinearse con la percepción que tienen los clientes.

FIJACIÓN DE PRECIOS



Fuente: Philip Kotler en Fundamentos de Marketing..

5. MAPEO DE COMPETENCIA

Al fijar precios, además de conocer las variables internas respecto a su determinación, es decir, "¿cuánto me cuesta hacerlo?, ¿qué insumos necesito?, ¿cuánto necesito producir para cubrir mis costos?", se debe evaluar cómo actúa la competencia, debido a que el conocimiento de la industria a la cual se está participando y comportando, es un valioso insumo que permite tomar decisiones certeras. Para ello, se debe realizar un análisis competitivo del

producto en relación al de la competencia. En el caso de no existir el mismo producto, se debe evaluar un set de productos que cumplan con las mismas características.

A continuación se presenta un ejemplo con 2 marcas de helados, los cuales son mapeados según: Precio, características, calidad, servicio al cliente, tecnología, relación con el distribuidor, gama de productos y técnica de fidelización.

	Competidor 1	Competidor 2
	Helado del Bravissimo	Helado de Savory
Precio	\$1.900	\$1.250
Características	Barquillo	Danky
Calidad	Es un helado de buen aspecto, consistente en su presentación y preparación	Es un helado de leche, de sabor definido, conocido y buen aspecto
Servicio al cliente	El cliente es atendido por personal directo, quienes reciben la boleta y entregan el helado. En algunos casos, el tiempo de espera del producto es considerable	La entrega del producto es inmediata (formato estándar)
Tecnología	No aplica	No aplica
Relaciones con distribuidor	Hay stock permanente de sabores conocidos y nuevos	En algunos locales, no hay stock del producto
Gama de productos	El vaso o barquillo tiene variadas opciones de sabores	El formato es estándar, con tres opciones de sabor bajo la marca Danky
Fidelización	La marca tiene fuerte presencia nacional y algunas estrategias de fidelización	La marca está posicionada a nivel país. No existen estrategias claras de fidelización

Una vez identificados los precios de la competencia y teniendo completa claridad del mercado objetivo al cual se está vendiendo, es importante establecer un

precio a cobrar, conociendo las principales diferencias y semejanzas con respecto a la competencia.

6. CONSTRUCCIÓN DE MAPAS DE MERCADO

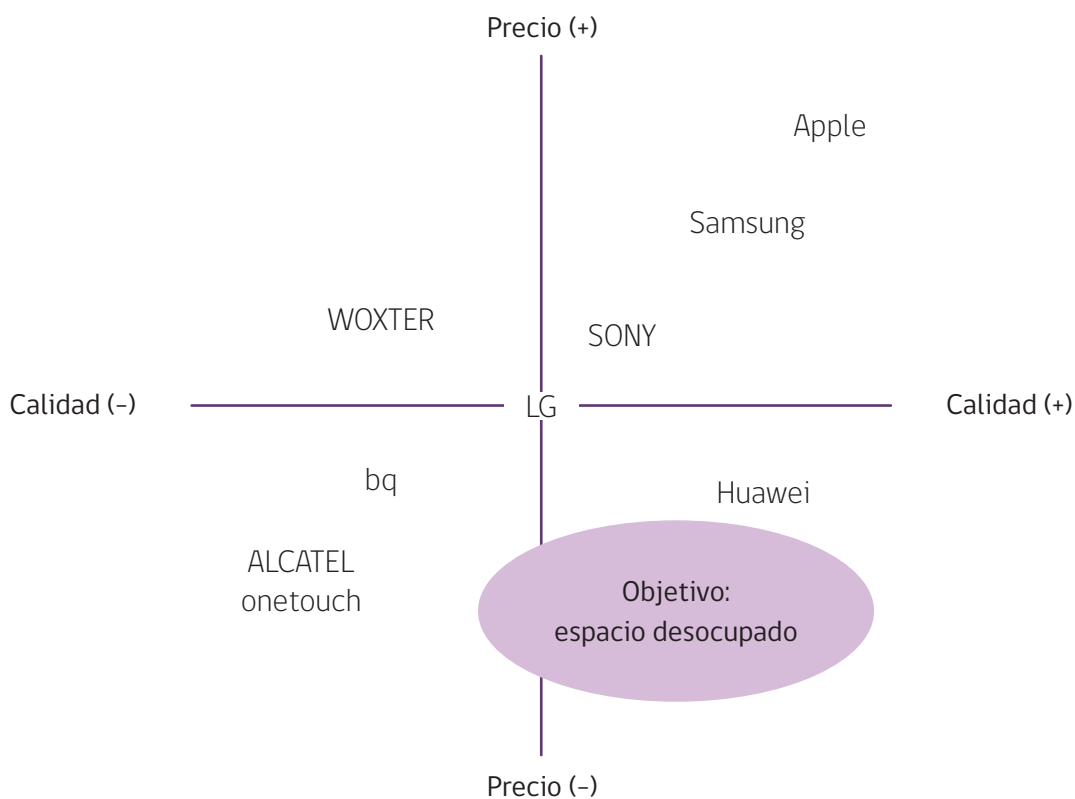
Los mapas de mercado permiten la visualización de los clientes respecto a los productos o servicios. Aunque pueden ser vistos en varias dimensiones, por lo general se utilizan sólo 2. Éstos permiten saber **quié**n, **dó**nde, **có**mo y **por qué** los clientes

se comportan de determinada manera. A su vez, ayuda a evaluar **qué piensan** de otras marcas y en especial, de los/as consumidores/as.

Los mapas perceptuales también se pueden utilizar para ayudar a mantener un

seguimiento de cómo un nuevo producto se está viendo en un mercado específico (como por ejemplo, un teléfono inteligente introducido recientemente).

A continuación, se presenta un ejemplo de las marcas de teléfonos agrupadas, según las variables precio y calidad, lo cual permite visualizar qué marcas compiten por atributos similares.



7. ¿CUÁL CUESTA MÁS CARO?



Si se consideraron distintos precios, según la marca que tenía el helado, se puede decir que “las marcas hicieron su trabajo”.

Quando se habla de **marca** se refiere a un nombre, término, signo, símbolo, o diseño (o una combinación de ellos) usados para identificar los productos o servicios (de un oferente o grupo de oferentes) para diferenciarlos de sus competidores/as. “Es un ser abstracto pero

vivo” que entrega beneficios racionales y tangibles a un producto o servicio, pero que además, agrega otras dimensiones simbólicas, emocionales e intangibles, y que la hace diferente a otras marcas.

La marca es uno de los activos intangibles más valiosos, constituyéndose en el eje central de la estrategia y gestión de la mayoría de las empresas.



Las marcas, como tal, ayudan a identificar los productos y servicios, lo cual permite simplificar los procesos de compra: Aseguran estándares de calidad y/o precios. Por otra parte, las marcas representan y transmiten valores, lo cual a su vez transmite singularidad y sentido de pertenencia.

“Cuando nos identificamos con una marca, nos identificamos con un estilo de vida”.

A continuación, se presenta un esquema donde se mencionan estos 5 aspectos relevantes:

Las marcas



Fuente: elaboración propia

La integralidad de la marca como parte de la propuesta de valor radica en que:

- › Sobresalen en la categoría de sus productos.
- › Generan confianza.
- › Están llenas de asociaciones y significados.
- › Son consistentes.
- › Tienen participación de mercado.

Es decir, la marca es un RECURSO ESTRATÉGICO

NO ES UN LOGO

NO ES UNA FRASE

LA MARCA INSPIRA EL LOGO Y EL SLOGAN

LA MARCA "VIVE EN EL CORAZÓN Y EN LA MENTE DE SUS CLIENTES"

La construcción de una marca no es un proceso azaroso ni antojadizo, sino que es un proceso que involucra la incorporación y la aplicación de la segmentación y la orientación, desarrolladas anteriormente. Conocer y entender al cliente es la base para poder hacer un buen diseño de marca. Posterior a lo cual, se deben seleccionar algunos elementos. A continuación, se presenta un resumen de ellos, entre los que destacan: Nombre, logo, símbolo, carácter, envase y eslogan. Por otra parte, se destacan los criterios de selección, tales como: Memorabilidad, significancia, protección, adaptabilidad y transferibilidad. Se espera que cada uno de los elementos de la marca cumplan con los criterios de selección.

CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA LOS ELEMENTOS DE LA MARCA

ELEMENTOS DE LA MARCA	CRITERIOS DE SELECCIÓN
<p>Nombre de la marca Logotipo Símbolo Carácter Envase Eslogan</p>	<p>Memorable</p> <ul style="list-style-type: none"> > Fácil de reconocer > Fácil de recordar <p>Significativo</p> <ul style="list-style-type: none"> > Descriptivo > Persuasivo (que invite a activar) > Interesante y entretenido > Rico en imágenes verbales y visuales <p>Protegable</p> <ul style="list-style-type: none"> > Legalmente > Competitivamente <p>Adaptable</p> <ul style="list-style-type: none"> > Flexible (formatos diversos) > Remozable (renovable) <p>Transferible</p> <ul style="list-style-type: none"> > Dentro y entre categorías de producto > A otras regiones, países y culturas

La construcción de la marca incorpora **logo, colores corporativos, tipografía, envases, sonidos, jingles, música y aromas**. Por ejemplo, existen centros comerciales y tiendas que tienen olores característicos

que los definen. De igual manera, existen tiendas por departamento en donde hay distribuciones específicas y ubicaciones, tanto de espacios como de productos.

DIFERENCIAS ENTRE ISOTIPO, IMAGOTIPO, LOGOTIPO E ISOLOGO

	<p>ISOTIPO: Parte simbólica de la marca La marca es reconocida sin el texto</p>
	<p>Imagotipo: Combinación de la imagen y el texto Estos pueden funcionar por separado</p>
	<p>Logotipo: Logo = Palabra Se habla de logotipo cuando se identifica por el texto</p>
	<p>Isologo: El texto y el ícono se encuentran agrupados No funciona uno sin el otro</p>

La imagen presenta las diferencias entre:

Isotipo: Parte simbólica (dibujo o ícono) de la marca. La marca es reconocida sin el texto.

Ejemplo: El cocodrilo verde de Lacoste o la manzana de Apple.

Imagotipo: Combinación de la imagen y el texto. Estos pueden funcionar por separado. Ejemplo: "Lacoste" escrito con letras negras junto a su cocodrilo verde dibujado arriba.

Logotipo: Logo significa palabra. Se habla de logotipo cuando se identifica por el texto (cuando la marca se puede identificar leyendo el texto). Ejemplo: La afamada marca de ropa y sus tiendas alrededor del mundo, Zara. Google y sus letras en diversos

colores.

Isologo: El texto y el ícono se encuentran agrupados (cuando se fusiona el ícono con el texto y ambos deben ser leídos conjuntamente).

Ejemplo: Burger King que escribe el nombre de la marca en rojo y la ubica en el centro de un círculo que tiene fondo amarillo y borde azulino. "Burger" está arriba de "King", representando lo que sería una hamburguesa y el fondo amarillo representando lo que sería el pan. Es la representación gráfica del producto que ofrece: Hamburguesas.

Algunos ejemplos de marcas, que cumplen con las características antes nombradas, son:



De aquí en adelante y para simplificar, se usará como genérico la palabra LOGO o LOGOTIPO cuando se refiera a la imagen que representa a una marca.

Por otra parte, el 85% de los/as consumidores/as considera primordial la influencia de un color a la hora de comprar un producto. Es por ello, que se debe evaluar cuáles son los colores de la industria y considerar la consistencia con la imagen

que se quiere proyectar, según el segmento de clientes:

Color rosa: Este color está asociado tradicionalmente con el género femenino, el romanticismo y la belleza. Es apropiado para los productos enfocados a la mujer y en los logotipos a los que se desea dar una connotación femenina.

Color rojo: Se trata de un color intenso y cálido que transmite diversas emociones

que pueden ir desde la aventura hasta el peligro. Usarlo en un logotipo simboliza fuerza, energía y vigor.

Color amarillo: Es un color asociado a la alegría, el sol y la época veraniega. Puede asociarse a productos de ocio o destinados a un público infantil.

Color azul: Es el color ideal cuando se desea transmitir confianza, seguridad y/o éxito. Es habitualmente empleado por agencias gubernamentales y empresas tecnológicas.

Color naranja: Es usado por las empresas que buscan transmitir modernidad y cuentan con una audiencia compuesta mayoritariamente por un público joven. Denota optimismo y confianza.

Color verde: El color que se asocia al medio ambiente, la naturaleza, la ecología y en general, a la vida. Es empleado en logotipos que desean transmitir valores ecológicos.

Color blanco: Tradicionalmente asociado con la pureza y la paz, transmite elegancia o estilo. Se suele asociar con los productos de cosmética y belleza.

Colores negro y gris: Son empleados para transmitir misterio, seriedad y/o elegancia, también están asociados a la exclusividad y el lujo. Habitualmente, son usados por las empresas que se centran en clientes con un alto valor adquisitivo.

Fuente: <http://www.softandapps.info/2016/09/15/influencia-de-los-colores-en-el-marketing/>

Ya sea por cambios estratégicos o para mejorar la consistencia del producto/servicio, diversas organizaciones deciden **re-diseñar sus marcas**. Una vez analizado

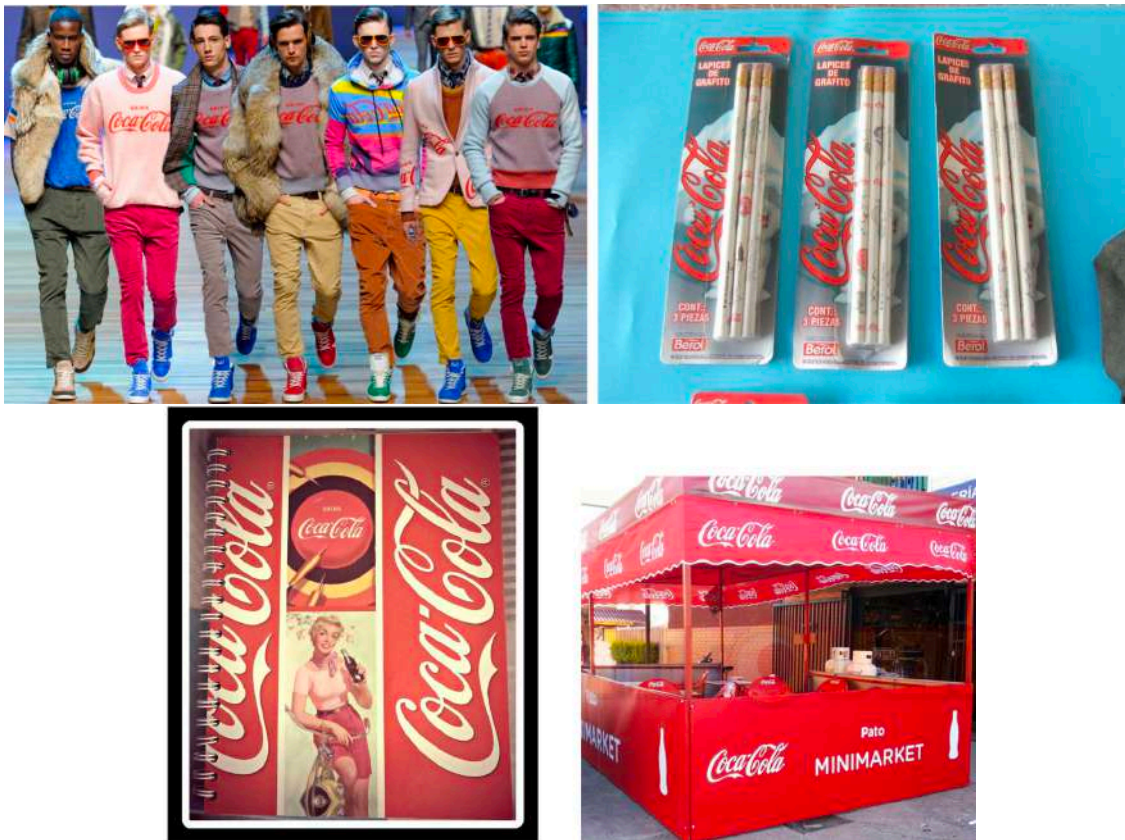
el mercado objetivo, surge la segunda etapa del rediseño de la marca, que consiste en la evaluación de sus elementos y en el análisis de las marcas de los/as competidores/as. El conocimiento más profundo respecto a los/as competidores/as permite establecer puntos de semejanzas y diferencias. Las semejanzas son relevantes debido a que dan coherencia a nivel de la industria. Las diferencias, permiten establecer cuáles son aquellas asociaciones que como marca se quieren relevar.

Con respecto al uso de medios y formatos (aunque sea repetitivo mencionarlo), debe ser coherente con la orientación que se le va a dar a la marca.

A nivel de empresa tiene que existir una identificación del lugar físico con la marca, es decir se torna de gran valor el uso de la ropa corporativa, la impresión de la marca en las hojas, lápices, cuadernos y la presencia de letreros, de manera de identificar las instalaciones con la marca.

Es importante aclarar que al hablar de marca no se habla de “llenar de logos por todas partes”, sino que la imagen visual sea coherente con la experiencia transmitida. Por otra parte, se debe recurrir a la papelería básica como tarjetas y hojas. Con respecto a otras herramientas, se menciona el banner, carteles, pendones y trípticos. A nivel digital, la marca debe estar incorporada en la página web y en las diversas redes sociales.

A continuación, se muestra la diversidad de productos bajo el alero de la marca Coca-Cola. Algunos de ellos, ya no existen; otros, estuvieron en ediciones limitadas.



En las imágenes se muestra cómo Coca-Cola, que es un logotipo escrito en una tipografía única, se ha usado en diversos medios impresos:

1. Un grupo de hombres usando ropa con distintos colores y diseños con la marca impresa en sus pechos.
2. Lápices con el diseño en blanco y los colores en rojo.
3. Cuadernos hechos con el diseño impreso en la portada donde muestra tres columnas. La columna central aparece dividida en dos: En la parte

de arriba tiene el logo como centro de un tiro de dardos y en la parte de abajo tiene a una mujer vestida como en los años 50 tomando Coca-Cola. En las columnas laterales aparece el logo a todo el ancho y el largo.

4. Kiosco de Coca-Cola del característico rojo de la marca con su logotipo escrito y la imagen diferenciadora como elemento, que es su característica botella.

Luego de realizar y comprender todos estos aspectos, se recomienda realizar una revisión respecto a los puntos evaluados:

Orientación al cliente	La marca es atractiva a mis clientes actuales y futuros. ¿Quiénes son? ¿Habla de sus intereses o necesidades? ¿Es accesible para ellos? ¿Qué tan universal es el concepto? ¿Podría crear confusión o ser difícil de entender? ¿Estaba diseñado para las necesidades internas y no externas?
Pertinencia	Alude a la industria
Distinción	¿Revela algo sobre la naturaleza de la empresa, servicio o producto?, ¿es descriptivo?
Memorabilidad	¿Crea una impresión fuerte y única? Es más importante ser diferente dentro de los/as competidores/as (industria, categoría o región geográfica) que el universo de la marca en general.
Simplicidad	¿Crea una impresión duradera? Hay muchos aspectos psicológicos diferentes que contribuyen a la memorización. Esta memorización será probablemente una combinación de la marca del logotipo, el nombre, la tipografía y el esquema de color, en lugar de un sólo elemento.
Credibilidad	¿Qué tan compleja es de entender?, ¿puede expresarse la misma idea con menos líneas, artículos, etc.? ¿Se está comunicando lo que corresponde a la marca?
Temporalidad	¿Comunica su calidad, experiencia y confiabilidad? En este aspecto se debe evaluar la industria en la cual se está participando, debido a que las variables de calidad, experiencia y confiabilidad pueden variar.
Adaptabilidad	La marca debe poder permanecer en el tiempo y no ser en exceso sensible a los cambios de la época.
Extensiones	¿El logo se podrá ver en blanco negro? ¿Se puede adaptar a las diversas aplicaciones? ¿Hay distintas versiones según el formato en el cual se utilice (banners, señaléticas, etc.)?
Profundidad del significado	¿Esta marca pertenece a una familia más grande de marcas? ¿Tiene diferentes productos que incluyen el logotipo de la marca principal? ¿El logotipo tiene que transformarse y adaptarse para dar cabida a varios nombres y divisiones? ¿Qué pasa con el idioma y regionalización?
	El objetivo final es comprender que un logotipo no sólo consiste en tener una interpretación común, clara y unificadora, sino que también capas adicionales de significado o simbolismo que surgen con el tiempo como experiencia de las personas la marca.

8. VALOR DEL NEGOCIO EN FUNCIÓN DEL MARKETING

Para calcular el valor de la empresa, el participante debe entregar la siguiente información respecto de su negocio y producto estelar:

1. **Margen neto = Precio - Todos los costos del producto estelar**
2. Cantidad de clientes que recurrentemente compran el producto estelar al año (ojalá más de 2 veces).
3. Cantidad de veces promedio que los clientes recurrentes compran al año.
4. Inversión en acciones de marketing de tracción y fidelización que se hace al año.

Con esta información, se genera la fórmula de:

Utilidad unitaria basada en Marketing

$$U_{ubM} = VUC - CAC - CMC$$

VUC: Es el Valor Útil del Cliente.

Se calcula como la **sumatoria de los márgenes** netos de la proyección de vida del cliente.

Ejemplo: Si se vende pan a \$1200/kilo, los costos de producción marginal son de \$500/kilo y un cliente compra al menos 1 kilo todos los días del año, el **margen neto** es de \$700/kilo al año y ese cliente le aporta \$700 x \$365=\$255.500.

Para la simplificación del cálculo, se descartan las tasas de inflación, las diferencias esperadas de precios y los costos y tasas de descuento. Asumiendo que un cliente lo será, por al menos

durante 5 años, el VUC es la multiplicación simplificada del aporte anual por 5 años. Es decir, \$255.500/año x 5 años = \$1.277.500 (un millón doscientos setenta y siete mil quinientos pesos).

CAC: Es el Costo de Adquirir un Nuevo Cliente.

Se calcula como el costo promedio que resulta de sumar todos los esfuerzos relativos a tracción y dividirlos por la cantidad de clientes recurrentes durante un año. Suponiendo que se invirtieron y contabilizaron \$2.000.000 en volantes, carteles, eventos, etc. y se consiguieron 100 nuevos clientes, el CAC anual es de \$20.000 (veinte mil pesos). Como se está evaluando en un horizonte de 5 años, el CAC se amplifica por esa cantidad de tiempo y se obtienen \$100.000.

CMC: Es el Costo de Mantener a los Clientes.

Se calcula como el costo promedio que resulta de sumar todos los esfuerzos relativos a retención/fidelización y dividirlos por la cantidad de clientes recurrentes durante un año. Por ejemplo: Suponiendo que la masa de clientes recurrentes (Qr) es 500 y se invirtieron \$6.000.000 (seis millones de pesos), el CMC es de \$12.000. Pero se está evaluando a 5 años, entonces se debe multiplicar obteniendo \$60.000.

De esta manera, la Utilidad unitaria basada en Marketing es **U_{ubM} = VUC - CAC - CMC**. Es decir: \$1.277.500 - \$100.000 - \$60.000 = \$1.117.500 (un millón ciento diecisiete mil quinientos).

Si se multiplica este término por la cantidad de clientes recurrentes (500), se puede estimar el Valor del Negocio en $Qr \cdot UubM = \$558.750.000$ (del orden de quinientos cincuenta millones de pesos).

› **RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN EN MARKETING (ROIM)**

Con esta información, además se puede determinar el Retorno sobre la Inversión en

Marketing (ROIM):

$$ROIM = \frac{VUC}{CAC + CMC}$$

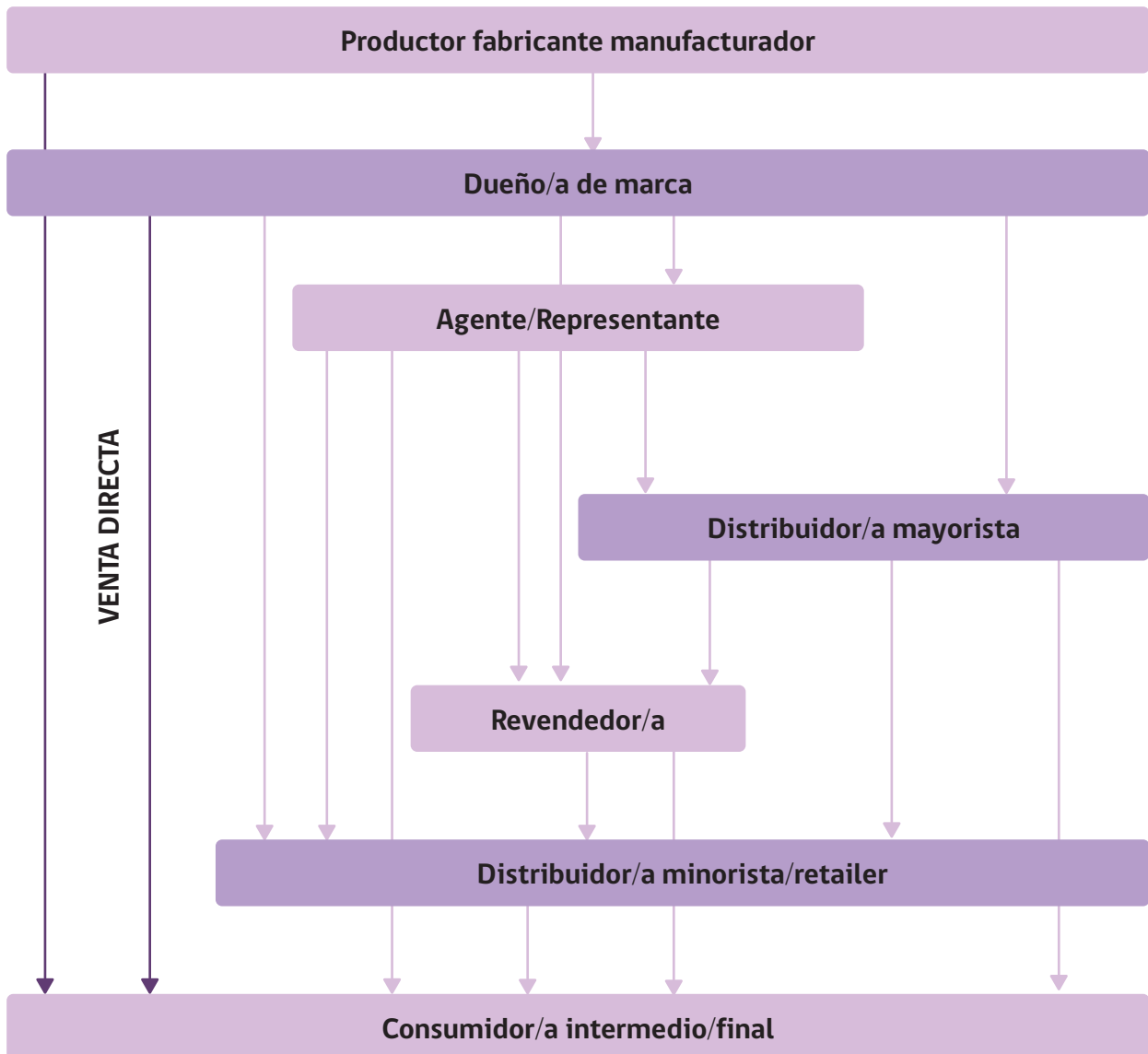
Que para este caso es:

$$\frac{1.277.500}{100.000 + 60.000} \approx 8$$

Lo que implica que por cada \$1 invertido en acciones de tracción y retención/fidelización, se devuelven \$8.

9. MODELO DE CANALES DE INTERMEDIACIÓN COMERCIAL

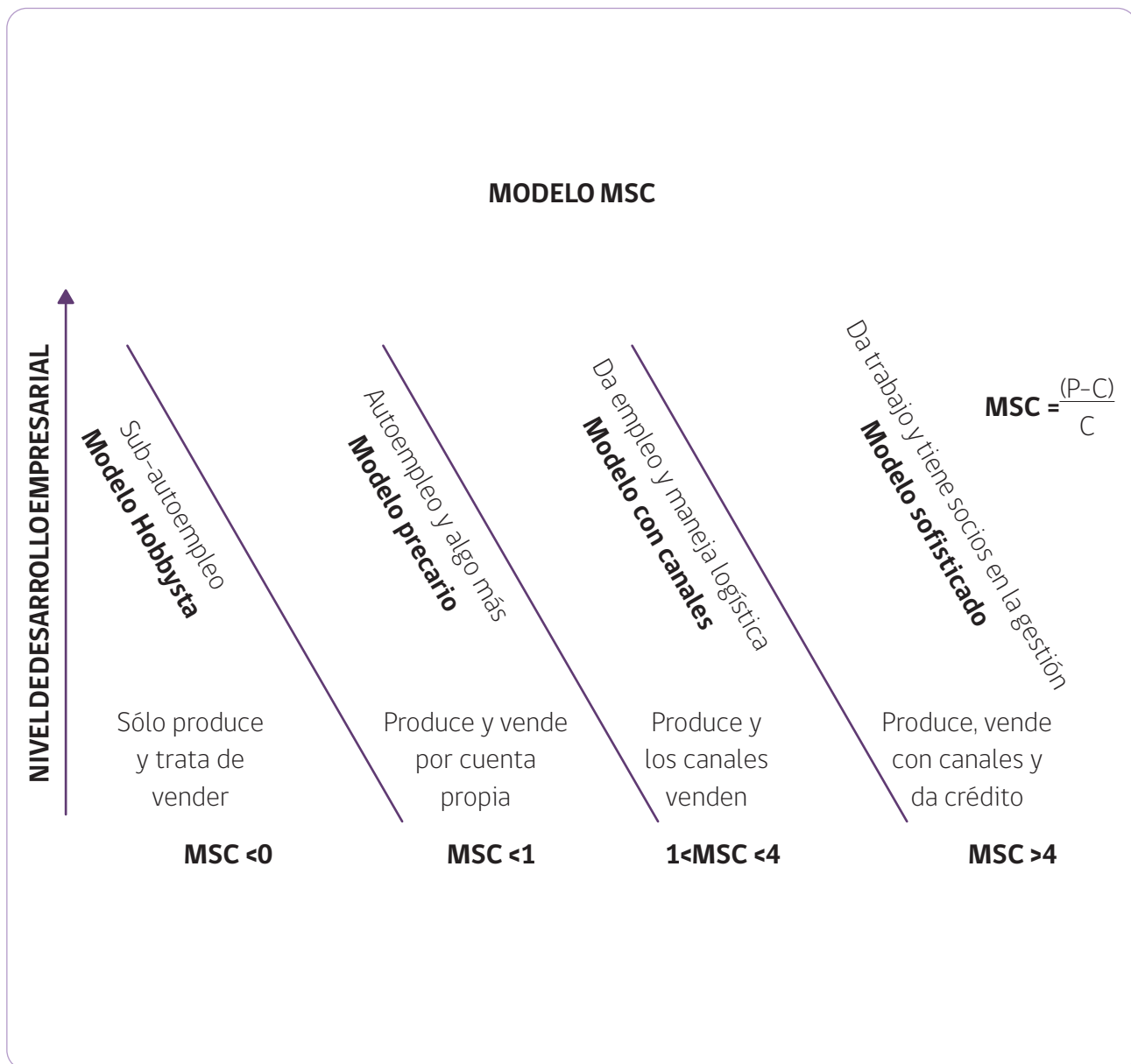
CANALES DE INTERMEDIACIÓN COMERCIAL



La imagen muestra el MODELO DE CANALES DE INTERMEDIACIÓN COMERCIAL. Este modelo comienza con un **productor/fabricante/manufacturador** y finaliza con el **consumidor (consumidora) intermedio(a)/final**. Existen dos formas: **VENTA DIRECTA** (productor, fabricante, manufacturador o dueño (dueña) de la marca llegan directamente al consumidor (consumidora) intermedio(a)/final a

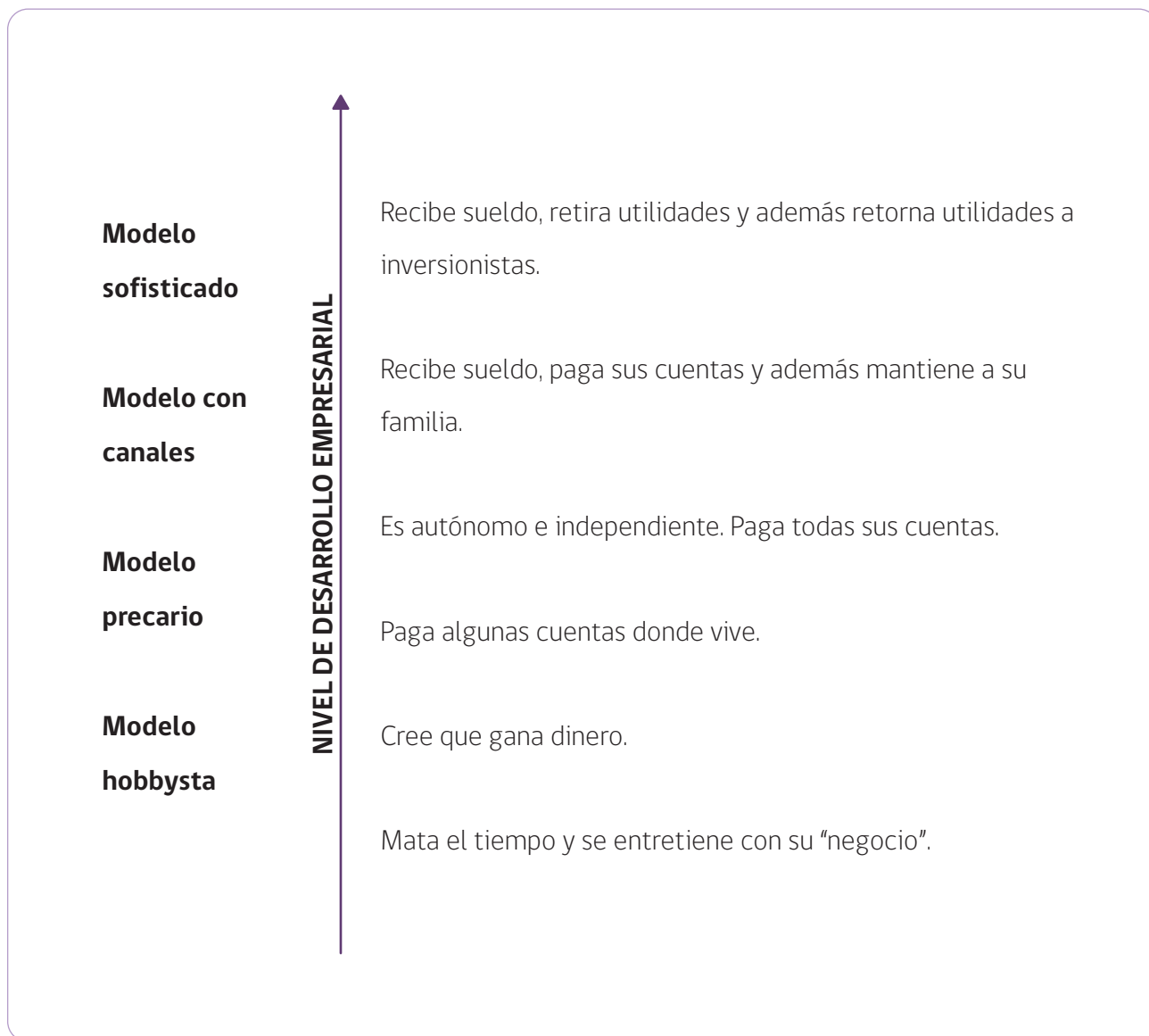
través de ventas de bodega o catálogo) y **VENTA POR INTERMEDIACIÓN** (productor/fabricante/manufacturador o dueño (dueña) de la marca llegan al consumidor (consumidora) intermedio(a)/final a través de distintas entidades intermediarias (**agente/representante, distribuidor mayorista, revendedor, distribuidor minorista/retailer**).

10. MODELO ANÁLISIS DE MARGEN Y NIVEL DE DESARROLLO EMPRESARIAL (MSC)



La imagen muestra el MODELO ANÁLISIS DE MARGEN Y NIVEL DE DESARROLLO EMPRESARIAL (MSC). Este modelo plantea cuatro niveles de desarrollo empresarial, producto de cuántas veces EL PRODUCTOR logra obtener el margen sobre los costos

(MSC). Si el MSC es negativo es un **MODELO HOBBYSTA**, si el MSC es positivo menor a 1 es un **MODELO PRECARIO**, si el MSC es positivo mayor a 1 y menor a 4 es un **MODELO CON CANALES** y si es mayor a 4 es un **MODELO SOFISTICADO**.



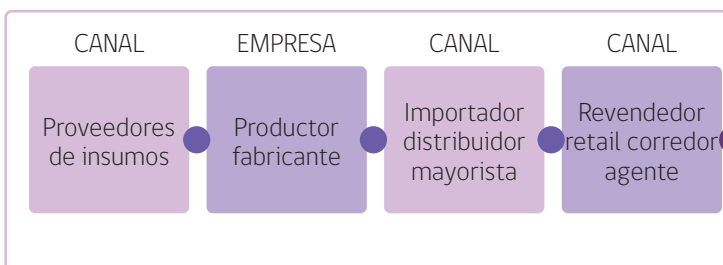
En esta imagen se describe la relación del emprendedor (empresadora) con su empresa, dependiendo del modelo del que dispone en función de los márgenes que maneja. El **MODELO SOFISTICADO**: Recibe sueldo, retira utilidades y además, retorna utilidades a inversionistas. El **MODELO CON**

CANALES: Recibe sueldo, paga cuentas y además, mantiene a su familia. Es autónomo e independiente. Paga todas sus cuentas. El **MODELO PRECARIO**: Paga algunas cuentas donde vive. Cree que gana dinero. El **MODELO HOBBYSTA**: Mata el tiempo y se "entretiene con su negocio".

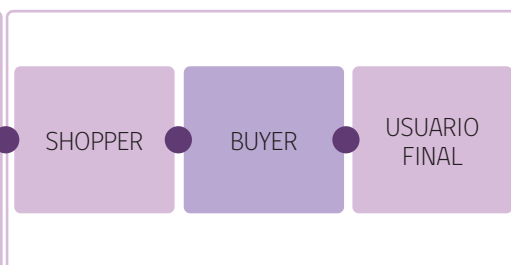
11. MODELO DE CADENA DE VALOR EN EL MARKETING: DIFERENCIAS ENTRE MARKETING INDUSTRIAL Y DE CONSUMO

**MODELO CADENA DE VALOR EN EL MARKETING:
DIFERENCIAS ENTRE MARKETING INDUSTRIAL Y DE CONSUMO**

Marketing Industrial B2B



Marketing de Consumo B2C



- Relaciones estrechas entre pocas personas (una a una) basada en la confianza mutua para funcionar.
- Relaciones lejanas entre el fabricante/retailer y el(la) comprador/a (uno a muchos) que buscan generar confianza.

SHOPPER: Cliente que evalúa y busca la tienda. Tracción y fidelización. Son las estrategias a cargo de atraer y mantener al cliente Shopper.

BUYER: Cliente que compra en punto de venta 8P son las estrategias encargadas de velar porque el cliente tome la decisión de compra en el punto de venta.

Fuente: elaboración propia

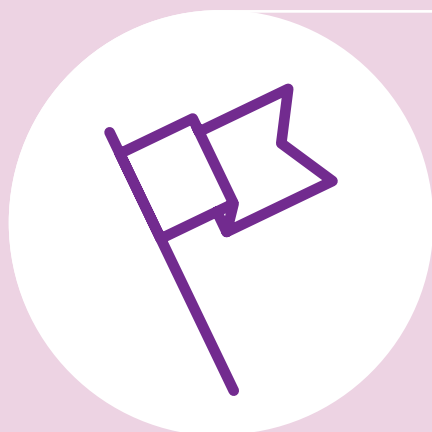
La imagen muestra la cadena de valor de un producto desde el marketing, comenzando por los **PROVEEDORES DE INSUMOS** pasando por el **PRODUCTOR DE FABRICANTE** hasta el **USUARIO (USUARIA) FINAL**, pasando por los canales. Divide la parte izquierda como MARKETING

INDUSTRIAL y la parte derecha como MARKETING DE CONSUMO: Diferencia el tipo de relaciones para cada caso: Industrial como B2B (negocios de empresa a empresa) y de consumo como B2C (negocios de empresa a personas, consumidor/ consumidora final).

SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a
Marco Conceptual



MÓDULO 3

POTENCIANDO MI GESTIÓN
COMERCIAL EN EL TIEMPO

Marco Conceptual Módulo 3

1. MODELO AIDA (APARECER, INTERESAR, GENERAR DESEO Y ACCIÓN)

El siguiente modelo (muy intuitivo) plantea, a través del acronismo AIDA, cómo la cantidad de personas va disminuyendo entre los clientes potenciales desde que pertenecen al segmento objetivo hasta que se transforman en consumidores/as. Las etapas se describen fácilmente:

- › **Aparecer:** Ser visible a los ojos de los potenciales clientes a través de una campaña.
- › **Interesar:** Generar acciones que hagan notar cómo otros/as usan y disfrutan del producto/servicio.
- › **Generar deseo:** Es a través de una estrategia de prueba, se invita a el/la

prospecto/a comprador/a a conocer más acerca del producto/servicio.

- › **Generar acción:** Es cerrar la venta.

Cabe notar que la proporción entre la primera y la última etapa puede ser de hasta 100 o más veces, si es que las acciones comerciales no han sido bien llevadas a cabo. La idea es que el/la empresario/a comprenda que aunque existan múltiples clientes potenciales, es bastante complejo cerrar la venta y conlleva un sinnúmero de esfuerzos en acciones de marketing. Por ejemplo: Observar el proceso comercial de los/as vendedores/as de productos intangibles como seguros, ISAPRE o AFP.

2. TASA DE CONVERSIÓN

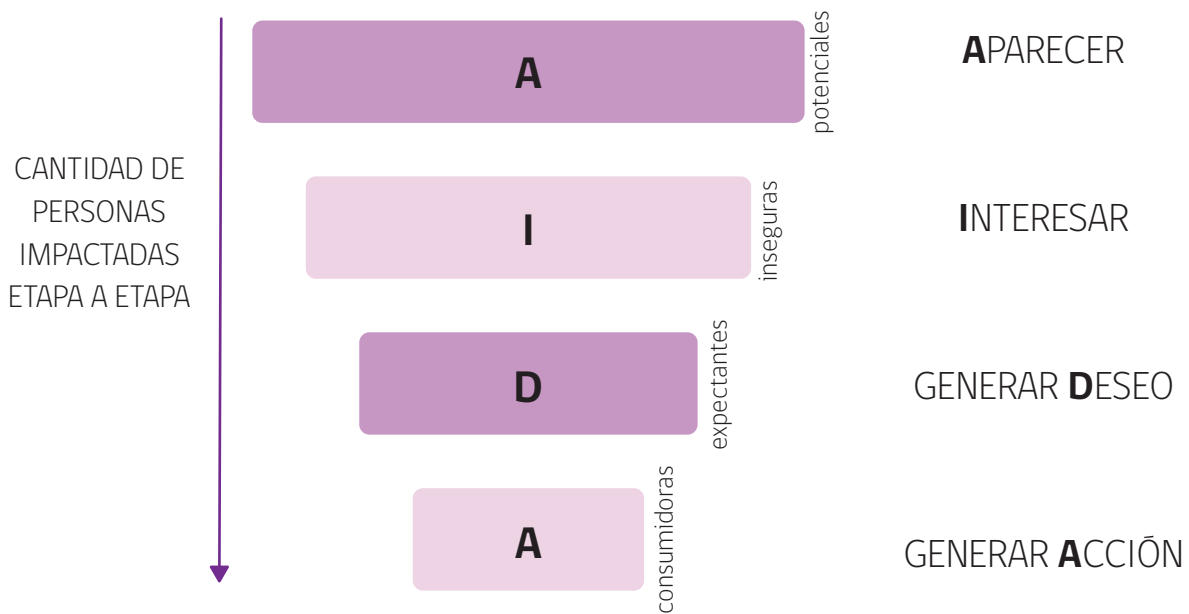
El cociente entre la cantidad de clientes/ consumidores(as) y la cantidad de personas pertenecientes al segmento objetivo que se toman como referencia para ser los clientes potenciales se conoce como TASA DE CONVERSIÓN.

Por ejemplo: Si los clientes potenciales son 10.000 y se logra impactar en ventas

a 125 personas, es decir, convertir en clientes reales o consumidores/as, la tasa de conversión es de 125/10000, o sea, del 1,25%:

$$\frac{\text{Clientes reales consumidores/as}}{\text{Clientes potenciales}} = \text{Tasa de conversión}$$

MODELO AIDA DE LAS VENTAS Y MARKETING



La imagen muestra el modelo AIDA. Se grafica como una pirámide invertida con una flecha descendente (CANTIDAD DE PERSONAS IMPACTADAS ETAPA A ETAPA). En la parte superior de la pirámide tiene la letra **A (potenciales)**, luego la

I (inseguras), la **D (expectantes)** y la **A (consumidoras)**. Frente a cada letra se disponen respectivamente las palabras APARECER, INTERESAR, GENERAR DESEO y GENERAR ACCIÓN.

3. TIPOS DE VENTA

Conocer los diversos **tipos de venta** ayuda a empresarios/as, marketeros/as e integrantes de las áreas de marketing y ventas a identificar con claridad el tipo de venta que pueden elegir en función de:

1. A quién se le venderá y qué uso se le dará al producto.
2. Las actividades que pueden realizar para efectuar la venta/servicio.

En la práctica, esto puede ser importante si se tiene en cuenta que las empresas tienen la opción (y también la necesidad) de realizar

diversos tipos de venta para alcanzar sus objetivos o presupuestos de venta. En este sentido, resulta necesario conocer cuáles son los diferentes tipos de venta y en qué consiste cada uno de ellos con la finalidad de estar mejor capacitados/as a la hora de decidir cuál de ellos implementar de acuerdo a las particularidades de la empresa, su mercado meta y sus productos o servicios.

Tipos de venta (B2C/B2B):

En una primera instancia, se puede identificar a dos grandes **tipos de venta**,

cuya diferencia radica en “**a quién**” se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos. Estos 2 tipos de venta son:

1. Venta minorista o al detalle (B2C, negocios de consumo masivo):

Ésta incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios a el/la consumidor/a final **para su uso personal no comercial.**

Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo. Entre los principales tipos de minoristas están: Establecimientos especializados, grandes tiendas, supermercados, establecimientos de conveniencia, establecimientos de descuento, minoristas de precios bajos, supertiendas, farmacias, minimarket, almacenes, entre otros.

Según uno de los precursores del marketing, William J. Stanton, entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es aún más fácil. Para **sobrevivir en las ventas al detalle**, una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: **Atender a los/as consumidores/as.** Además de cumplir su otro papel: Servir a los productores y mayoristas. Esta función doble es tanto la justificación como la clave del éxito en las ventas al detalle.

2. Venta mayorista o al mayoreo (B2B, negocios entre empresas):

Ésta incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales.

Las ventas al mayoreo (o comercio mayorista) son las ventas (y todas las actividades relacionadas directamente con ellas) de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para:

- a. Reventa
- b. Uso como insumo en la producción de otros bienes y servicios
- c. Operación de una organización

Entre los principales tipos de mayoristas están: Mayoristas en general, mayoristas de servicios completos, mayoristas de servicios limitados, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas, y mayoristas especializados.

Según otro de los precursores del marketing, Philip Kotler, por regla general, se recurre a los mayoristas cuando resultan más eficaces en el desarrollo de 1 o más de las siguientes funciones: Venta y promoción, compra y constitución del surtido de productos, ahorros derivados de un gran volumen de compras, almacenamiento, transporte, financiamiento, asunción de riesgos, información del mercado y servicios de administración y asesoría.

En una segunda instancia, se puede identificar al menos cinco **tipos de venta**, cuya diferencia radica en “**cómo se realiza la actividad de venta**”, los cuales son:

- a. Venta personal
- b. Venta por teléfono
- c. Venta en línea

- d. Venta por correo/catálogo
- e. Venta por máquinas automáticas. Vending machine (máquina expendedora)

A continuación, se detalle en qué consiste cada una de ellas:

a. Venta personal: Es la venta que implica interactuar “cara a cara” con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa física entre el/la vendedor/a y el/la comprador/a. Según Kotler, la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar a el/la consumidor/a a la fase de preferencia, persuasión, argumentación, convicción y compra. Por otra parte, la venta personal (como su nombre lo indica) es un tipo de venta que requiere de vendedores/as para que realicen las siguientes tareas:

- › **Atención, toma o recepción de pedidos (venta hacia dentro, inbound):** Esta tarea consiste en recepcionar los pedidos que hacen los clientes en el “mostrador” de la empresa. Por ejemplo, las personas que atienden detrás del mostrador de almacenes, ferreterías y librerías, realizan este tipo de tarea porque los/as compradores/as acuden a ellas para hacerles sus pedidos. Por lo tanto, los productos le son comprados a ellas, más que vendidos por ellas.
- › **Búsqueda y obtención de pedidos (venta hacia afuera, outbound):** Esta tarea incluye la venta creativa de productos y servicios desde

electrodomésticos, maquinaria industrial, insumos, productos y aviones hasta pólizas de seguros, publicidad o servicios de tecnologías de la información. Consiste en:

- › Identificar y clasificar adecuadamente a los clientes potenciales.
- › Determinar sus necesidades y deseos individuales.
- › Contactarlos para presentarles el producto o servicio.
- › Obtener el pedido.
- › Brindar servicios de postventa.
- › **Apoyo a la venta personal:** Esta tarea involucra una serie de actividades que apoyan a los/as vendedores/as que obtienen pedidos. Por ejemplo, realizando exhibiciones del producto o servicio en el negocio del cliente.
- b. Venta por teléfono (telemarketing):** Es la venta que implica iniciar el contacto con el cliente potencial y cerrar la venta por teléfono. Según Stanton, los productos que se pueden comprar sin ser vistos, son idóneos para las ventas por teléfono. Por ejemplo: Los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos, entre otros.

Existen dos tipos de venta por teléfono:

- › **La venta telefónica externa o de salida, outbound:** Esta tarea consiste en llamar (por teléfono) a los clientes

potenciales para ofrecerles un producto o servicio con la intención de cerrar la venta en la llamada. Dada sus complejidades, este tipo de venta telefónica requiere de vendedores/as especializados/as para lograr resultados óptimos.

- › **La venta telefónica interna o de entrada, *inbound*:** Esta tarea consiste en atender las llamadas de los clientes para recibir sus pedidos (que pueden ser fruto de los anuncios en la televisión o de publicaciones en periódicos o revistas, acciones de correo directo, etc.). Este tipo de venta requiere, por lo general, de números gratuitos o fáciles de recordar (como el 800 o 600) para que los clientes no deban asumir el gasto, o en su efecto, asuman sólo una llamada local.

- c. **Venta online, en línea, electrónica, *e-commerce* o por Internet:** Es la venta que consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en Internet (por ejemplo, una tienda virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra de manera online, por ejemplo, pagando el precio del producto con su tarjeta de crédito, para luego, recibir en su correo electrónico la factura, la fecha de entrega y las condiciones en las que recibirá el producto, el cual será despachado por correo o distribuido posteriormente. Según Stanton, las categorías en que las ventas en línea abarcan la porción más cuantiosa del comercio minorista son libros,

música y videos, hardware y software de computadora, viajes, juguetes y bienes de consumo electrónicos. Ya que los cambios en Internet se producen rápidamente, estas categorías pueden verse superadas pronto por otras (tal vez, por artículos de belleza y cuidados de la salud, repuestos de autos, o productos para mascotas).

- d. **Venta por correo o catálogo (marketing directo):** Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, videos, CD y/o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la característica adicional de incluir un “formulario de pedido” para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario (o por correo), realizando una llamada telefónica o ingresando a una página web para hacer efectivo el pedido. Según Kotler, el correo es un medio adecuado para la comunicación directa e individualizada, ya que permite una mejor selección del público objetivo, se puede personalizar, es flexible y permite evaluar fácilmente los resultados. Además, y según los mencionados autores, se ha podido comprobar que el correo es un medio eficaz para la promoción de todo tipo de productos, desde libros, suscripciones a revistas y seguros, hasta artículos de regalo, moda, artículos de alimentación de gran calidad o productos industriales. El correo es también un medio muy utilizado por las instituciones de beneficencia donde gracias a

él, recaudan miles de millones de dólares al año.

- e. **Venta por máquinas automáticas, vending:** Según Stanton, la venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador/a y vendedor/a se llama venta por máquinas automáticas. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Los productos vendidos en máquinas vendedoras automáticas son habitualmente marcas “prevendidas”, bien conocidas, con una alta tasa de rotación de alimentos y bebidas. Las máquinas vendedoras pueden ampliar el mercado de la compañía por estar ante los clientes en el lugar y en el momento en que éstos no pueden ir a una tienda. Por consiguiente, el equipo vendedor se encuentra casi en todas partes.

Las principales desventajas de la venta por máquinas automáticas son:

- › Su implementación tiene un costo

elevado (por la inversión inicial).

- › Necesita mantenimiento regular.
- › Requiere de reabastecimiento de los productos, por lo que sus costos logísticos pueden ser altos.
- › Requiere de un espacio físico y de cierta vigilancia, lo cual, suele tener un costo adicional.

En todo caso, se debe ponderar los beneficios que brinda a la empresa (en volumen de ventas, utilidades, presencia de marca y/o servicio a los clientes), contra sus costos totales, para decidir si se emplea este tipo de venta. Se ha comprobado en el mercado local que la venta por ejemplo de Coca-Cola a través de estas máquinas responde a una estrategia de marca (*branding*), donde es más relevante y rentable la inversión por aparecer en lugares altamente concurridos y de alta visibilidad, que a los márgenes producto de la misma venta: *Vending v/s branding*.

Para entender mejor los tipos de venta, se dispone de esta matriz de tipos de venta:

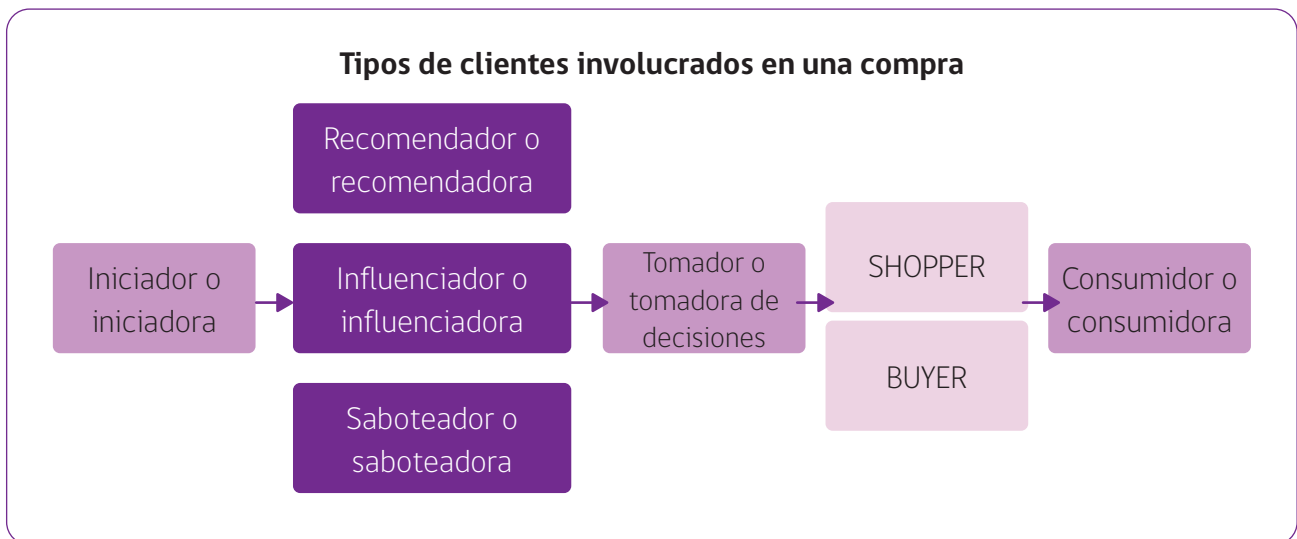
1. TIPOS DE VENTA	2. Venta personal	3. Venta por teléfono (<i>telemarketing</i>)	4. Venta en línea (<i>e-commerce</i>)	5. Venta por correo y catálogo	6. Venta por máquinas automáticas (<i>vending</i>)
Minorista (B2C)					
Mayorista (B2B)					

4. TIPOS DE CLIENTES

Se reconocen los siguientes caracteres involucrados en toda decisión de compra, independientemente si es para una

empresa (marketing industrial) o una familia (marketing de consumo).

- a. **Iniciador/a:** Es quien detecta la necesidad o le han hecho saber la existencia de un nuevo producto/servicio que le facilita la vida.
- b. **Recomendador/a, influenciador/a, saboteador/a:** Es quien entrega su opinión respecto a la necesidad presentada por el/la iniciador/a. Puede ser positiva o negativa. Cada uno/a actúa desde su propia experiencia y visión. “No hay nada peor que los/as saboteadores/as”.
- c. **Tomador/a de decisiones:** Es el/la más importante dentro de la cadena de compra, es quien finalmente permite la compra.
- d. **Comprador/a:** Es quien ejecuta la adquisición. No decide nada, sólo acata órdenes.
- e. **Consumidor/a:** Es el/la usuario/a final.



Esta imagen muestra el proceso de compra. Hay varias rectángulos tipo cajas con flechas que tienen distintas etapas encabezadas por distintos roles (que incluso podría tomar una misma persona). Primero, el proceso se detona a través de un/a **iniciador/a** quien descubre la necesidad (el deseo o querer), luego llega a un conjunto de tres roles (**recomendador/a, influenciador/a,**

saboteador/a) que asesoran a el/la **tomador/a de decisiones**, recomendando alternativas, influenciando o saboteando. El cliente **Shopper** es el encargado de decidir donde se hará la compra (en qué local o centro comercial) el cliente **Buyer** es quien toma la última decisión de compra en el punto de venta para que el/la **consumidor/a** goce de la compra realizada.

5. 10 ETAPAS EN EL PROCESO DE VENTAS INDUSTRIALES (B2B)

El proceso general de ventas industriales (no de consumo masivo) incluye 10 pasos. Cada experiencia es particular: Puede o no utilizar todos los pasos. Es necesario conocerlos todos y entender que cada paso que se da, conjuntamente, al acercarse

al éxito comercial. Asimismo, existe la posibilidad que el cliente aborte el proceso y lo detenga: Lo importante es que se tenga consciencia y no se llegue a la frustración ante objeciones u obstaculizaciones.

PROCESO DE VENTAS/Paso a paso



La imagen muestra una pirámide de 10 escalones desde abajo hacia arriba que se titula **PROCESO DE VENTAS/Paso a paso**. En la cima hay dos figuras de personas tomándose la mano (como culminando un trato) acompañados en sus espaldas con el número 10! Al lado izquierdo de la pirámide hay una figura de un apretón de manos sobre una flecha que apunta hacia la cima. Los escalones dicen lo siguiente (con sus explicaciones):

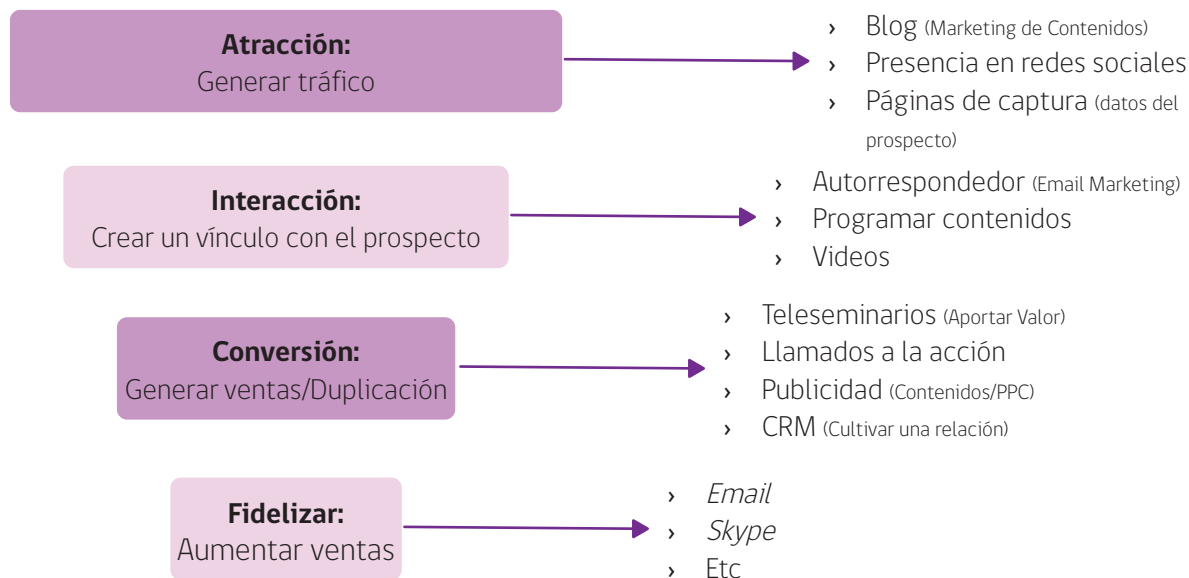
- a. **Búsqueda de clientes potenciales, exploración:** El proceso exploratorio viene de la mano con la definición estratégica de segmento, orientación y posicionamiento: Si no están claras las estrategias, es muy complejo tener éxito en las etapas comerciales posteriores.
- b. **Planear primer encuentro, planear la venta:** La planeación de la venta incluye todas las coordinaciones necesarias para encontrar al cliente adecuado.
- c. **Primer encuentro, visita de ventas:** Una vez coordinada la visita de ventas, debe ser ejecutada con la máxima impecabilidad principalmente, en el horario establecido.
- d. **Presentación y demostración real:** Frente al cliente, es necesario presentar los materiales suficientes para generar el interés de trabajar con el prestador del servicio o producto. Se sugiere invitar al cliente a probar una demostración o trial (servicio/producto por tiempo limitado).

- e. **Manejo de objeciones:** El buen diseño comercial sugiere que se lleven preparadas todas las respuestas a las incertidumbres, dudas y consultas que el cliente pueda manifestar.
- f. **Propuesta comercial:** Posterior a la visita, se debe comprometer la entrega de una propuesta comercial. Ojalá, sea entregada a la brevedad posible (en un máximo de 48 horas).
- g. **Compromiso del cliente:** Bastaría una carta de intención u orden de compra para levantar los compromisos por parte del cliente.
- h. **Seguimiento y servicio al cliente:** Una vez generada la venta, el/la vendedor/a no puede desligarse del cliente ni del manejo de su cuenta, dado que existen múltiples posibilidades de generar recompras o nuevas compras (*upselling*).
- i. **Fidelización:** Lamentablemente, este ítem es a menudo dejado de lado por parte de los/as vendedores/as, dado que los sistemas de incentivos no están bien diseñados y la empresa no los practica. La fidelización es un proceso complejo, donde el cliente debe “sentir” que es importante para sus proveedores. Una buena fidelización impide la entrada de nuevos competidores/as, dado el posicionamiento alcanzado. Simples gestos de saludos y pequeños obsequios hacen la diferencia.
- j. **10! ÉXITO COMERCIAL:** Basado en una relación duradera y de calidad.

6. EMBUDO DEL MARKETING DIGITAL: Se utiliza basado en el modelo AIDA

- a. **Atracción:** Son todas aquellas acciones que permiten, a través del uso del contenido (*blog, chats, landing pages*), aparecer ante los/as usuarios/as pertenecientes al segmento.
- b. **Interacción:** Son aquellas oportunidades interactivas donde el prospecto cliente gasta tiempo de calidad en poner atención a la propuesta recibida. Preferentemente videos o audios, también autorespondedor de email (que ayuda bastante).
- c. **Conversión:** Una vez que el prospecto conoce del producto/servicio/marca/categoría, se procede a invitarlo a participar de tele-seminarios u otro tipo de acciones que lleven a tomar sus datos personales y de contacto, a través de un sistema SSO Single-Sign-On (Facebook o Google) preferentemente, que redundaría en una compra/venta.
- d. **Fidelizar:** El éxito con los clientes que ya han comprado está en mantener una relación complementaria a la transaccional, basada en recordatorios y “regalos electrónicos” como mensajes, blogs, invitaciones, etc.

MODELO AIDA DE LAS VENTAS Y MARKETING DIGITAL



7. MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE

Es un esquema que permite diseñar cuál va a ser el camino para llegar a lograr las habilidades personales que quiere desarrollar. Éste incluye objetivos (lo que

quiero lograr), acciones (actividades que voy a realizar), pasos importantes a cumplir (señales que dirán que lo estoy logrando) y plazos (fecha de cumplimiento).

8. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

Corresponde a una evaluación que hace el/la propio/a participante, junto al facilitador/a, recordando el camino que han recorrido

desde el inicio del curso hasta el término el mismo, permitiendo de esta forma, evaluar cuánto han aprendido durante este período.

9. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE MEJORA DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING Y LAS VENTAS

Este capítulo la construirá cada participante del curso, pues ellos/as saben qué elementos necesitan mejorar de sus negocios desde la

perspectiva del marketing y las ventas.

10. MODELO PARA LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS

La fijación de objetivos (metas) es fundamental para ir logrando avances en los negocios, puesto que indica “hacia dónde deben caminar, cuál es el norte”. Es importante mencionar que para que estén bien planteados los objetivos deben cumplir con una serie de características, para lo cual se sugiere utilizar el **modelo SMART** (inteligente en inglés), creado por George T. Dorian, que se traduce en:”

Específicos
Medibles
Alcanzables
Relevantes
Tiempo

A continuación, una explicación de cada característica:

- a. **Específicos:** Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación. Ejemplo: “Aumentar las ventas en un 20%”, no es suficientemente específico, ya que no se sabe si se quieren subir las ventas de todos los productos, o sólo de uno. Entonces, es importante especificar: “Aumentar las ventas en un 20% de mi producto colaciones”.
- b. **Medibles:** Es decir, se deben poder medir. Ejemplo: A diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en un 20%”.
- c. **Alcanzables:** Deben ser posibles, estar dentro de las posibilidades de la empresa teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que se cuenta. Así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos. Ejemplo: “Si soy gasfiter, me propongo atender a 20 clientes al día. Sin embargo no es alcanzable, ya que sólo soy capaz de atender al máximo 12 clientes al día, asumiendo que cada uno tiene fallas menores”.
- d. **Relevantes:** Esto quiere decir que está relacionada con una visión o un plan maestro, ya sea de vida o de negocio. Ejemplo: “Puedo comenzar a tomar flamenco en las tardes (no es SMART si no acerca a la visión) o bien, los viernes en la tarde puedo volver a estudiar para saber más de pastelería, ya que así podré llevar mi negocio (pastelería) al siguiente nivel (sí es SMART)”. Es importante ser retadores (aunque realistas). No debe ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío. Los objetivos poco ambiciosos, no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor motivación, aunque los objetivos fáciles pueden servir de estímulo al principio, para no abandonar el camino apenas se haya iniciado.
- e. **Tiempo:** Si no se establece un límite de tiempo de las tareas y proyectos, pueden prolongarse por un tiempo indefinido. De ahí la importancia de establecer un plazo para cada objetivo. Volviendo al ejemplo de “aumentar las ventas en un 20% de mi producto colaciones” (ahí no se

está cumpliendo con el tiempo), sin embargo si se establece “aumentar las ventas en un 20% de mi producto

colaciones en un mes más cumple con la temporalidad”.

11. PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción está compuesto por los siguientes elementos:

- a. **Metas (objetivos):** Existen metas de corto, mediano y largo plazo, y dependerá de cada organización y/o persona, qué tipo de metas se propone.
- b. **Indicador:** Es la señal que muestra que el objetivo (meta) se está cumpliendo.
- c. **Actividades:** Son las que responden a la siguiente pregunta: “¿Qué acciones debo realizar para alcanzar mi meta?”.
- d. **Recursos:** Se refiere a aquello que se necesita para poder realizar esa acción. El recurso puede ser dinero, una persona, tiempo, entre otros.
- e. **Plazos:** Son las que responden a

la siguiente pregunta: “¿Cuándo comenzaré a realizar esa acción?, ¿cuándo terminaré esa acción?”. Es importante que los plazos sean precisos, es decir, se debe indicar día, mes y año, no basta sólo con mes y año.

- f. **Responsable:** Es la persona que se asigna por cada actividad a realizar: “¿Quién, dentro de mi equipo, acepta la responsabilidad de implementar esa medida?”. Es relevante que quien tome la responsabilidad, sea capaz de asumirla. Es decir, que tenga las competencias necesarias para llevar a cabo esa actividad.

Visualmente, un PLAN DE ACCIÓN se traduce en un cuadro como el siguiente:

Meta (objetivo)	Indicador	Actividades	Recursos	Plazos	Responsable

12. COMPROMISOS

Son las también llamadas “promesas”, que permiten coordinar acciones con otros/as. Ya que, cuando alguien hace una promesa, se compromete a ejecutar una acción en el futuro. De esta forma, la promesa es un acto profundamente relevante, ya que cambia el mundo no sólo en el momento de cumplirla, sino que desde que se hace y es aceptada. Gracias a la capacidad de hacer

promesas, se pueden lograr cosas que no serían posibles sin la habilidad de coordinar acciones con otros/as.

Es muy importante mencionar que para cumplir un compromiso responsablemente, primero la persona debe preguntarse si será capaz de hacerlo: “¿Tienes los tiempos para ello?, ¿tienes las competencias?

Pues a veces, desde la buena intención y la baja capacidad de decir “NO”, nos comprometemos con responsabilidades que después no podemos cumplir y los mayores perjudicados somos nosotros/as mismos/as, ya que dañamos nuestra identidad y perdemos la confianza de la persona que estaba esperando el cumplimiento de nuestra palabra”.

“Cuando yo prometo ante la sociedad, establezco una identidad sobre quién soy; cuando rompo mi promesa, también. Pocos actos tienen mayor impacto en mi identidad pública como el aceptar una promesa y no cumplirla”.

Es por esto, que es preciso recordarles que tengan especial cuidado respecto a los

compromisos que adquieran. “Asimismo, hay que tener precaución con las promesas que nos hacemos a nosotros/as mismos/as, ya que a veces les restamos importancia. Sin embargo, en el tiempo nos puede pasar la cuenta”. Sugerir que, cuando se comprometan con otro/a, primero lo hagan con ellos/as mismos/as, y se pregunten: ¿Seré capaz de cumplir?, ¿tengo el tiempo?, ¿tengo las competencias? Desde ahí podrán comprometerse con otro/a, responsablemente.

Más información de los compromisos/promesas se pueden encontrar en el capítulo III: Los actos lingüísticos básicos de *Ontología del lenguaje de Rafael Echeverría*.



Patrocinan:

